



Lederes mening om prosessledelse

En kvalitativ studie av prosessledelse i norske bedrifter

av

Jørgen Emil Beckman og Lars Myrseth Kurås

Veileder: Professor Jon Iden

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Denne utredningen er gjennomført med hensikt å belyse forhold som går på en leders mening om prosessledelse. Grunnlaget for studien er dybdeintervjuer av fem ledere i fem forskjellige norske selskap.

Overordnet avdekker studien at ledere i prosessorienterte bedrifter mener prosessledelse krever forankring, innsikt og organisatorisk tilpasning for å fungere optimalt. Vi observerer at det er et gap mellom hva de mener er viktig for prosessledelse, og hva de faktisk klarer å oppnå.

Studien avslører hva ledere mener om viktigheten av egen motivasjon for å drive med prosessledelse, og hvordan dette påvirker involvering og graden av forståelse. Videre finner vi hvordan lederen velger å organisere og styre bedriftens prosesser. Studien avdekker hva lederne mener om styring av den enkelte prosess, hvor viktig mål er, og hvordan de forvalter prosessene. Avslutningsvis tar studien for seg konsekvensene av deres oppfatning av prosessledelse, og hvorvidt ledelsen er klar over dette selv.

Denne utredningen bidrar til forskningen på et område som er lite forsket på, med en tilnærming hvor leders mening om prosessledelse blir belyst. Vi mener dette er et interessant tema og vi tror oppgaven vil være et godt fundament for videre forskning. Studien representerer i så måte kun en liten del av et stort fagfelt, og det eksisterer mange interessante vinklinger og aspekter som ennå er uoppdaget.

FORORD

Denne utredningen er resultatet av det selvstendige, skriftlige arbeidet på masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er gjennomført som en del av masterprofilen *Strategi og ledelse* og tar for seg hva toppledere i norske bedrifter mener om prosessledelse.

Studien er basert på datamateriale fra fem dybdeintervjuer av fem forskjellige ledere i bedrifter i Norge, og vi ønsker i den anledning å takke bedriftene og intervjuobjektene som har satt av tid for å bidra til forskningen. Både de som har latt seg intervjuer, og de som har lagt til rette for og hjulpet med det praktiske rundt datainnsamlingen. Uten deres hjelp hadde vi ikke vært i stand til å gjennomføre denne studien.

Avslutningsvis ønsker vi å takke vår veileder Jon Iden ved Institutt for strategi og ledelse, for verdifull bistand og tilbakemeldinger underveis. Det har vært nyttig og inspirerende å samarbeide med en fagperson med så god innsikt i emnet, og vi kan vanskelig se for oss hvordan veilederoppgaven kunne vært gjort bedre.

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
FIGUR- OG TABELLISTE	7
1 INNLEDNING	8
<i>1.1 Aktualisering</i>	<i>8</i>
<i>1.2 Forsknings spørsmål</i>	<i>9</i>
<i>1.3 Avgrensninger og forutsetninger</i>	<i>9</i>
<i>1.4 Oppgavens oppbygning og struktur</i>	<i>10</i>
2 LITTERATURGJENNOMGANG	11
<i>2.1 Historisk perspektiv</i>	<i>11</i>
2.1.1 Kvalitetstradisjonen	11
2.1.2 Bedriftsledelsestradisjonen	12
2.1.3 IT-tradisjonen	12
2.1.4 Status i dag	13
<i>2.2 Definisjoner og begrepsavklaring</i>	<i>13</i>
2.2.1 Prosess	13
2.2.2 Prosessledelse	15
2.2.3 Ledelse.....	16
<i>2.3 Undertemaer</i>	<i>17</i>
2.3.1 Lederes motivasjon.....	18
Gevinster.....	18
Prosessledelse, påtvunget eller ikke?	19
Hvis ikke påtvunget, hvorfor prosessledelse?	20
2.3.2 Lederes involvering	21
2.3.3 Organisering	22
2.3.4 Styring	23
Forvaltning og videreutvikling av prosessene.....	23
Fordeling av ansvar – prosesseier	24
Prosessmåling	25
<i>2.4 Oppsummering og antakelser</i>	<i>26</i>
3 METODE	27

3.1 Studiens formål	27
3.2 Diskurs	27
3.3 Forskningsdesign	28
3.3.1 Utvalg for studien	29
Utvalgsprosedyre	29
Beskrivelse av utvalget	30
3.3.2 Intervjuer	31
3.3.3 Forberedelser	32
3.3.4 Gjennomføring.....	32
3.3.5 Dataanalyse.....	33
3.4 Evaluering av metode	33
3.4.1 Reliabilitet	33
3.4.2 Validitet	34
4 PRESENTASJON AV FUNN	36
4.1 <i>Hvordan er lederne motivert for prosessledelse?</i>	36
4.1.1 Bakgrunn for prosessfokuset	36
4.1.2 Egne behov eller eksterne krav?	38
4.1.3 Oppsummering og konkretisering av motivasjon	39
4.2 <i>Hvordan involverer ledelsen seg i prosessene?</i>	39
4.2.1 Lederne mener prosessledelse er toppforankret.....	39
4.2.2 Ledernes involvering - tilpasses egen rolle i organisasjonen	40
4.2.3 Bedre forståelse - økt motivasjon	43
4.2.4 Oppsummering og konkretisering av involvering	44
4.3 <i>Ledernes syn på organisering</i>	44
4.3.1 Å se helheten er viktig, men vanskelig i praksis.....	44
4.3.2 Ende-til-ende - varierer med størrelse og kompleksitet	45
4.3.3 Linje eller matrise - hva mener lederne er optimalt?	46
4.3.4 Oppsummering og konkretisering av organisering	48
4.4 <i>Hvordan styrer lederne prosessene?</i>	49
4.4.1 Ledelsen tilstreber å være ambidekstre.....	49
4.4.2 Lederne opplever konflikt.....	50
4.4.3 Grad av utnyttelse og utforskning varierer med marked og posisjon.....	51
4.4.4 Utnevnelse av prosesseiere	52
4.4.5 Utarbeidelse og oppnåelse av spesifikke mål	53

4.4.6 Sammenhengen mellom prosessmål og strategiske mål	55
4.4.7 Oppsummering og konkretisering av styring	56
4.5 Fremtidig utvikling	57
4.6 Tabell av funn	58
5 DRØFTELSE OG ANALYSE	61
5.1 Lederes underliggende motivasjon for prosessledelse	61
5.1.1 Egne behov, men også eksterne krav	61
5.1.2 Konsekvenser av underliggende behov	62
5.2 Ledernes mening om egen involvering	63
5.2.1 Prosessledelse - godt forankret i toppledelsen?	63
5.2.2 Størrelse og kompleksitet - avgjørende for graden av involvering	64
5.2.3 Egen forståelse for emnet - viktig for engasjement og prosessytelse	66
5.3 Ledelsens mening om optimal organisering	66
5.3.1 Ledelsens mening om prosessers utstrekning - ende-til-ende?	66
5.3.2 Strukturelle barrierer - leders ansvar å tilrettelegge for prosessene	67
5.4. Lederens mening om forvaltning av prosessene	68
5.4.1 Selvutnevnt ambidekstre - et mål om kontinuerlig forbedring	68
5.4.2 Marked er avgjørende for forvaltningen av prosessene	70
5.4.3 Balansegangen mellom lederrollen og prosesseierrollen	70
5.4.4 Viktigheten av riktige mål	71
5.4.5 Strategiske og overordnede mål - angivelig en klar sammenheng	72
6 KONKLUSJON	74
6.1 Konklusjon	74
6.2 Metodiske begrensninger	76
6.2.1 Generelle begrensninger	76
6.2.2 Litterære begrensninger	76
6.2.3 Svakheter ved innsamlingsmetode	76
6.2.4 Tidspunkt for intervjuet	76
6.2.5 Problemer med begrepsusikkerhet	77
6.3 Forslag til videre forskning	77
6.3.1 Utvalg	77
6.3.2 Litteraturfokus	78
6.3.3 Annen innsamlingsmetode	78
6.3.4 Endringer over tid	78

6.3.5 Annet perspektiv	78
6.4 Implikasjoner for praksis	79
BIBLIOGRAFI	81
7 APPENDIKS	86

FIGUR- OG TABELLISTE

Figur 1: TO ULIKE TILNÆRMINGER TIL PROSESSLEDELSE (IDEN, 2013).....	21
Figur 2: FRA FUNKSJONELL ORGANISERING TIL EN MATRISEORGANISERING MED BÅDE FUNKSJONER OG PROSESSER (IDEN, 2013)	22
Tabell 1: Oppsummering funn	58

1 INNLEDNING

1.1 AKTUALISERING

I en tid preget av ustabilitet, volatilitet, og nedgangstider i mange markeder, blir det vanskeligere for bedrifter å sikre effektiv drift over tid. Endringsvillighet er ofte nødvendig for å holde tritt med markedet og for å være konkurransedyktig (Martinsen, 2009). Økt globalisering fører til et skifte i maktbalansen, hvor de som klarer å effektivisere, strukturere og forvalte driften på best mulig måte, vinner terreng. Prosessledelse, som kan beskrives som styringen av en bedrifts verdistrømmer, blir en stadig mer populær metode for å oppnå dette. Til tross for at ledere og ansatte er klar over at verdiskapingen utføres i form av prosesser, prioriterer likevel bedrifter ofte de funksjonelle enhetene.

Prosessledelseslitteraturen sier det finnes minst tre grunner til dette: ledelsen bryr seg ikke om prosesser, ledelsen klarer ikke å prioritere prosessledelse, eller ledelsen vet ikke hvordan de skal involvere seg i prosessledelse (Iden, 2013). Videre argumenterer Hammer (2004) for at det er en tendens til at bedriftsledere ikke bryr seg om operasjonelle oppgaver, og at de heller fokuserer på strategiske forhold. Hvordan bedrifter utfører sine oppgaver er ikke alltid spennende nok for ledelsen (Iden, 2013).

Toppledelsen ser ofte etter mulighetene for omorganisering, restrukturering og forflytningen av funksjoner og ansatte, fremfor å se på potensiale for prosessforbedring. Som leder vil det alltid være et overhengende press på å vise handlekraft. Å endre det som allerede er kjent - organisasjonsstrukturelle faktorer, er ofte ansett som en enklere og en langt mer behagelig affære enn å endre hvordan arbeidet i bedriften faktisk utføres (Iden, 2015).

Litteraturen dekker i liten grad hvorvidt denne nedprioriteringen skyldes hvordan prosessledelse forstås av toppledelsen i bedrifter. Og om dette i neste rekke fører til manglende innsikt, kunnskap og engasjement. Dette til tross for at prosessledelse har utviklet seg mye som forskningsfelt og det foreligger i dag flere empirisk testede studier (Houy, et al., 2010). Likevel er litteraturen fragmentert og det råder uenighet om definisjoner og hva prosessledelse faktisk er i praksis (Palmberg, 2009; vom Brocke et al., 2015). Det er med bakgrunn i dette gapet i litteraturen at vi finner vår hovedmotivasjon for oppgaven. Det er ledere i næringslivet som best vet hva som fungerer i praksis, på basis av deres egne rammebetingelser. Vi vil derfor, gjennom

en kvalitativ studie av ledelsen i norske selskaper, forsøke å bidra til fagfeltet med en utredning om hva ledelsen mener om prosessledelse.

1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL

I denne studien ønsker vi å bidra til økt innsikt om prosessledelse. Utredningens mål er derfor å avdekke hva toppledere i et utvalg norske selskap, mener om emnet. Her eksisterer det to underliggende formål: hva lederne mener om det å lede en prosessorientert bedrift, og hva de mener om ledelse av den enkelte prosess. Her ønsker vi å se på alle bedriftens prosesser samlet på bedrifts nivå, i tillegg til de enkelte, operasjonelle prosessene.

Utredningens forskningsspørsmål blir dermed:

“Hva mener norske toppledere, i prosessorienterte bedrifter, om prosessledelse?”

For å svare på problemstillingen har vi gjennomført et utforskende diskursstudie ved hjelp av dybdeintervjuer. Utvalget for studien består av respondenter med lederstillinger i flere norske bedrifter som har implementert og satt prosessledelse på agendaen de senere årene. Motivene for utvalget vil vi komme tilbake til i *3.3.1 Utvalg for studien*. Videre vil vi utdype valg og beskrive type bedrift i *Beskrivelse av utvalget*.

Vi har også valgt å knytte problemstillingen opp mot flere undertemaer, som vi presenterer i litteraturdelen *2.3 Undertemaer*. Dette er temaer vi mener direkte kan relateres til hva en leder kan mene om prosessledelse.

1.3 AVGRENSNINGER OG FORUTSETNINGER

I denne utredningen har vi valgt å avgrense utvalget til seks bedrifter, og resultatene vil således ikke kunne generaliseres. Grunnen til dette er tidsbegrensningen, studiens type og måten data skal samles inn på. Da studien kun foregår over et semester ønsker vi å fokusere på de utvalgte bedriftene og deres ledere, fremfor å sitte med et stort utvalg vi vet lite om. Med en lenger tidshorisont ville det vært ønskelig å utvide utvalget. Formålet med kvalitative studier er ofte heller ikke å få bred innsikt, men snarere å tilegne seg en dypere forståelse innen et begrenset område. Dette er også grunnen til at vi har valgt semistrukturerte intervjuer (*3.3. Forskningsdesign*). En slik innsamlingsmetode vil avgrense studien, og er noe vi vil komme tilbake til i *3.4 Evaluering av metode*. Forslag til videre forskning uten disse begrensningene vil bli omtalt i *6.3. Forslag til videre forskning*.

1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING OG STRUKTUR

Det resterende av oppgaven er strukturert på følgende måte: I kapittel 2 *Litteraturgjennomgang* tar vi for oss prosesslitteraturen i et historisk perspektiv, før vi utdyper og definerer sentrale begreper innenfor emnet. Videre tar vi for oss en leders rolle i organisasjonen, samt leders forhold til strategiske og operasjonelle aspekter. Deretter presenterer vi undertemaene fra litteraturen som vi mener direkte kan knyttes til hva ledere kan mene om emnet. I kapittel, 3 *Metode*, gjør vi rede for den metodiske tilnærmingen vi har brukt ved innsamling av data, dataanalyse og tolkning. Her tar vi også for oss diskurs, og belyser styrker og svakheter ved metoden som er benyttet. I 4 *Presentasjon av funn* presenterer vi funn og tolkningen av datamaterialet. Denne tolkningen er tilknyttet litteraturkapittelet og delen vil være strukturert etter de mest fremtredende observasjonene som er gjort. Avslutningsvis oppsummerer vi og bruker diskurs for å konkretisere observasjonene, før drøftelsesdelen. Vi har valgt å inkludere kun de mest interessante dataene, og vi oppsummerer kapittelet med en tabell for å gi en helhetlig oversikt. I kapittel 5 *Drøftelse og analyse* analyserer vi datamaterialet med utgangspunkt i litteraturen, og nevnte undertemaer. Videre har vi forsøkt å sette respondentenes svar i et kritisk lys, og prøve å finne de bakenforliggende tankene/meningene til lederne. Vi vil også belyse potensielle konsekvenser av deres meninger om temaet, og hvordan dette vil kunne påvirke deres praksis. Gjennom dette vil vi få et klarere bilde av hva lederne i utvalget mener om prosessledelse, og vi vil dermed være i stand til å besvare forskningsspørsmålet. Avslutningsvis, i kapittel 6 *Konklusjon* konkluderer vi funnene våre, samt belyser forslag for videre forskning.

2 LITTERATURGJENNOMGANG

2.1 HISTORISK PERSPEKTIV

Tanken om effektivisering av prosesser startet allerede sent 1800-, og tidlig 1900-tallet med Taylorismen og Tom Ford. Samlebåndsproduksjonen oppsto på grunn av et ønske om å effektivisere driften ved å kartlegge metoder, fjerne flaskehals, sette klare måltall og lede hele prosessen fra input til output (vom Brocke & Rosemann, 2015).

På 1950-tallet argumenterte W. Edvard Deming for at prosesser måtte måles og analyseres for å identifisere avvik som førte til at kundens krav til leveranse og kvalitet ikke ble oppfylt. Han lanserte en oppgavesyklus som ledere kunne bruke for å identifisere behov for forbedring og effektivisering av driften. Dette gjorde han på mange måter til en av de første som tok for seg prosessene i en bedrift (Iden, 2013).

Det eksisterer mange bakenforliggende tradisjoner og forskjellige tilnærminger til prosessledelse. Dette er en del av en utvikling som har pågått i flere tiår. Hvis man skal tilpasse og innsnevre emnet trenger man først en omfattende forståelse for hvor forskningen har vært, hvor den står i dag, samt hvordan litteraturen antakelig vil ta for seg emnet i fremtiden. Vi vil derfor presentere tre prosessledelsestradisjoner som har vært avgjørende for dagens prosesslitteratur, for å hjelpe leseren å plassere begreper i en større kontekst.

Davenport og Hammer (2008; 2015) trekker frem to faglige tradisjoner; kvalitetstradisjonen og IT-tradisjonen, og Harmon (2010) fremmer bedriftsledelsestradisjonen i sitt studie.

2.1.1 KVALITETSTRADISJONEN

Frederick Winslow Taylor lanserte, så tidlig som i 1911, det han beskrev som kritiske faktorer en god leder burde ta i bruk for å bedre driften (Taylor, 1911). Hovedfokuset i Taylors studie var på arbeidsprosesser i produksjonen, som omfattet både tid og innhold. Dette kom i kjølvannet av Henry Fords publikasjoner om samlebåndet som revolusjonerte lederes syn på produksjon. Ford på sin side tok for seg bilproduksjon som en sekvens av aktiviteter som hadde betydning for hverandre og brukte dette i sitt revolusjonerende arbeid (vom Brocke & Rosemann, 2015).

Gjennom første halvdel av det 20. århundret ble Taylors idéer flittig brukt til analyse av prosesser, og ved måling og oppfølging av statistiske måltall (Hammer, 2015). Senere, på 1980-tallet tok Japan over store markedsandeler innen bilproduksjon fra amerikanerne grunnet økt fokus på kvalitetskontroll. Etter dette skjøt forskningen ytterligere fart og banet vei for *Six Sigma* og *Lean*, som nå tok fokuset bort fra *Total Quality Management (TQM)* (Harmon, 2015). Denne nye litteraturen representerer den seneste utviklingen i kvalitetstradisjonen, og kjennetegnes gjennom “*analysen av prosesser for å redusere avvik i kvalitet fra en gitt standard, strømlinjeforming av prosesser, og fokus på kontinuerlig forbedring*” (Davenport, 2008; Hammer, 2015).

2.1.2 BEDRIFTSLEDELSESTRADISJONEN

Som kvalitetstradisjonen, kan også bedriftsledelsestradisjonen spores tilbake til Ford og Taylors metoder. I motsetning til kvalitetstradisjonen, var fokuset nå flyttet fra måling av kvalitet i produksjonen, til bedriftens helhetlige ytelse (Hammer, 2015). Det viktige er den overordnede strategien, og hvordan man jobber mot denne, samt hvordan man organiserer og leder de ansatte til å nå bedriftens mål. Videre omfatter tradisjonen bruk av innovasjon for å gjennomføre radikale endringer i bedriftens struktur som i sin tur skal gi bedriften konkurransefortrinn (Hammer, 2015).

En kan argumentere for at bedriftsledere har drevet med forbedring av prosesser i lang tid, men Harmon (2015) mener tradisjonen stammer fra Porters verdikjede, som hadde sin opprinnelse på 1980-tallet. Porter sa at “*alle forskjeller mellom selskap i kostnad eller pris stammer fra hundrevis av aktiviteter som kreves for å skape, produsere, selge og levere produkter eller tjenester, som å følge opp kunder, finstille produkter i slutfasen og opplæring av ansatte...*” (Harmon, 2015, s. 46). Gjennom bedriftsledelsestradisjonen går man fra å være mer orientert om organisasjonens avdelinger og funksjoner, til å flytte fokus mot de verdiskapende prosessene som ofte strekker seg på tvers av organisasjonen (Harmon, 2015).

2.1.3 IT-TRADISJONEN

Den siste, og yngste tradisjonen, viser hvordan IT- og softwareapplikasjoner kan automatisere arbeidsprosesser. Tradisjonen har sitt utspring i den økte automatiseringen av back-office tjenester på 1960- og 1970-tallet (Harmon, 2015). Videre argumenterer Davenport (2008) for at IT- tradisjonens utvikling har kommet som et resultat av kvalitetstradisjonens bruk av statistikk i prosesser.

Opprinnelig ble IT-tradisjonen ansett som en softwareautomatisering, og det var ikke før tidlig på 1990-tallet at tradisjonen ble nevnt i sammenheng med prosessarbeid (Hammer, 2015). Forskjellen fra de to andre tradisjonene er at IT-tradisjonen har et langt mer radikalt forhold til endring, siden IT skulle muliggjøre helt nye måter å utføre prosesser på. Dette ble kalt “*reengineering*”, og har bidratt til det kryssfunksjonelle synet på prosesser hvor prosessene strekker seg på tvers i organisasjonen (Hammer, 2015). På den annen side har fokuset på “*reengineering*” ført til at mange bedrifter ikke har klart å implementere og benytte seg av IT-systemene, siden disse prosjektene er både tid- og kostnadskrevende (Davenport, 2008). *ERP-applikasjoner*, *CASE-verktøy* og *Expert Systems* er alle tekniske hjelpemidler som har hatt sitt utspring fra IT-tradisjonen.

2.1.4 STATUS I DAG

Prosessledelse er en kombinasjon av de tre tradisjonene beskrevet over, og fungerer som et moderne samlebegrep for en prosessorientert tilnærming til organisasjoner. Prosessledelse har de siste to tiårene fått økt oppmerksomhet (Küing & Hagen, 2007; Rosemann, 2014). Litteraturen handler nå i større grad om prosessledelse og hvordan man fra et ledelsesperspektiv kan implementere, styre og forbedre de interne prosessene for å oppnå bedre drift i en virksomhet (Rosemann, 2014).

2.2 DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARING

Prosessledelse har eksistert i lengre tid og det finnes flere ulike retninger og oppfatninger av hva som inngår i temaet. Vi anser det derfor som viktig å avklare og forklare noen sentrale begreper: prosess, prosessledelse og ledelse.

2.2.1 PROSESS

Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva en prosess er (Palmberg, 2009). Palmberg (2009) finner ingen definisjon i litteraturen som skiller seg vesentlig ut eller er mer brukt enn andre, men mangfoldet av definisjoner illustrerer godt de ulike aspektene ved forretningsprosesser. Han har gjennom sitt studie kommet frem til seks komponenter som går igjen i de aller fleste definisjoner:

- Input og output
- Beslektede aktiviteter
- Horisontal: intrafunksjonell eller kryssfunksjonell

- Mening eller verdi for kunde
- Bruken av ressurser
- Repeterbarhet

Iden illustrerer prosessers start ved en input på følgende måte: *“En prosess har en begynnelse, ofte ved at en sak som krever behandling, oppstår”* (Iden, 2013). Pall definerer videre en forretningsprosess som en logisk organisering av mennesker, materialer, energi, utstyr og prosedyrer i en arbeidsprosess designet for å produsere et spesifikt sluttresultat (Pall, 1987). Han belyser her viktigheten av ressurser som benyttes for å skape outputs, samt at prosesser er flere aktiviteter som er koordinert i et samspill.

Den horisontalt kryssfunksjonelle komponenten fremheves av Jacobsen (1994) som sier at en prosess er noe som går på tvers av tradisjonelle hierarkier. For at det skal bli vellykket er det viktig at man får til samarbeid mellom individer og grupper om å nå et definert mål.

For kunden er en prosess definert som noe som skaper verdi. En prosess har et mål og er påvirket av eksterne hendelser eller andre prosesser. Litteraturen fremhever kundeperspektivet ved at alle prosesser skal levere til en kunde, enten internt i bedriften eller eksternt (Hammer og Champy, 2003).

Knudsen (2008) sier at prosesser oppstår over tid. Forutsetningen for dette er repetisjon. Synet på repeterbarhet deles også av Iden (2013) når han drøfter prosessers elementære natur - uavhengig av om den er individuell eller på organisasjonsnivå. Han påpeker at en prosess utgjør en ferdig individuell og organisatorisk løsning på hvordan dagligdagse og tilbakevendende oppgaver håndteres (Iden, 2013).

På grunnlag av dette har vi valgt å basere oss på følgende definisjon: *“Det flere personer fra ulike enheter i organisasjonen til sammen utfører for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert kunden, inklusiv de ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen, omtaler vi som en prosess.”* (Iden, 2013).

Videre kan det være naturlig å nevne at prosesser ofte deles inn i ledelsesprosesser, primærprosesser og støtteprosesser (Harmon, 2003; Porter, 1985). Ledelsesprosessene omhandler de strategiske aspektene ved organisasjonen og har som formål å styre og kontrollere primær og støtteprosessene, enkeltvis og samlet. Ledelsesprosessene okkuperes naturlig nok av

bedriftens ledelse og andre med strategisk ansvar. Prosessene har kun interne kunder (Harmon, 2003). Primærprosessene omhandler de sentrale oppgavene i en organisasjon og er involvert i produksjon av produkter og tjenester. De vil derfor normalt ha eksterne kunder. Støtteprosessene støtter de primære prosessene og tilfører derfor ikke kunden direkte verdi. Disse er i all hovedsak interne og kan omhandle IT, økonomi og personal (Porter, 1985).

2.2.2 PROSESSLEDELSE

Prosessledelse som fagområde er i dag svært fragmentert, og det finnes liten enighet om hva prosessledelse er (Rosemann & vom Brocke, 2015). Dette kan både skyldes fagområdets flere opphav, stadig ny forskning, og det faktum at de erfaringene bedrifter gjør endrer status quo (Iden, 2013). Likevel har forskningen gitt robuste metoder og er et godt fundament for å mestre nåværende og fremtidige administrative utfordringer (vom Brocke, et al., 2014).

Jon Iden definerer prosessledelse som *“et integrert helhetlig system for å styre bedriftens operasjonelle aktiviteter og leveranser ved å lede dens ende-til-ende prosesser”* (2013, s. 28). Prosessledelse omfatter således både ledelse av enkeltstående prosesser, og ledelse av alle prosessene i selskapet som helhet. Kontrollen og arbeidet med disse fordeles mellom prosesseiere med ansvaret for enkeltprosesser, og toppledelsen som har ansvaret for at alle prosessene fungerer sammen (Iden, 2013). Prosessledelse innebærer å styre prosesser som naturlig eksisterer i driften, uten en start- og sluttdato, ofte på tvers av avdelinger og gjennomført av ansatte med ulik kompetanse.

Mange organisasjoner er bevisste på delprosesser innad i avdelingene, men mangler ofte en overordnet forankring. Dette går ofte på bekostningen av det holistiske perspektivet om at prosesser bør krysse avdelingens grenser (Iden, 2013). Dette innebærer en helhetlig tilnærming som inkluderer både et vertikalt og et horisontalt syn. Det vertikale synet strekker seg fra øverste ledelse via prosesseiere, til de enkelte rollenehaverne som utfører prosessene. Det horisontale synet omfatter i hvilken grad alle prosesser ledes, i tillegg til samspillet mellom disse (Iden, 2013). At en bedrift er prosessorientert betyr ikke nødvendigvis at prosessene og styringen av disse er optimalisert. Så fort en prosess er implementert krever den kontinuerlig styring og vedlikehold. Prosessens effekt må måles opp mot styringsparametere (Hammer, 2015). Dette kan være mål basert på leveringspresisjon, kundens forventninger, konkurransen i markedet og lignende.

I denne studien forstår vi prosessledelse som en ledelsestilnærming med et prosessorientert syn, som er avhengig av strategiske og operasjonelle elementer, bruker ulike verktøy og teknikker, involverer mennesker og fokuserer på å effektivt oppfylle kunders krav (Zairi, 1997; Buh, et al., 2015). I tillegg inkluderer Rosemann og de Bruin (2005) strategiske endringer, styresett, metoder, IT, mennesker og kulturer som viktige faktorer i prosessledelse.

Ledelsen implementerer prosessledelse for å lettere kunne styre prosessene slik at de bidrar til at bedriften når sine overordnede mål (Iden, 2013). Men dersom organisasjonskartet er det eneste bildet bedriften har av organisasjonen, vil dette dominere ledelsens syn på hva bedriften består av og hva som prioriteres (Iden, 2013). Litteraturen sier at prosessledelse svært sjelden erstatter det funksjonelle fokuset i bedrifter (Hammer & Stanton 1999; Palmberg 2009; Iden 2013), men heller fungerer som en ny og verdifull ledelsespraksis som setter fokus på selve driften. Ledelsen blir ofte kritisert for å ikke kjenne driften av organisasjonen godt nok. Med økt fokus og forståelse for prosessledelse vil ledelsen bli godt informert om, og engasjert i, bedriftens operasjonelle praksis og verdiskaping (Iden, 2013).

Hammer og Stanton (1999) mener at hvis en bedrift skal lykkes med prosessledelse må organisasjonen tilpasses. Det er med andre ord ledelsens oppgave å tilrettelegge for styringen av organisasjonens prosesser. I samme studie viste resultatene til selskapene i utvalget økte effektiviteten ved en mer engasjert og endringsvillig lederstab. I en artikkel publisert av Iden (2015) kommer det frem at ledelsen ofte heller omorganiserer, enn å se på hvordan produktene og tjenestene leveres. Som nevnt innledningsvis kan dette skyldes at ledelsen rett og slett ikke bryr seg om prosesser, at de mangler evne til å prioritere prosessledelse, eller at ledelsen ikke vet hvordan de skal involvere seg i prosessene (Iden, 2013). De vegrer seg derfor for å håndtere problemer som i større grad burde vært håndtert på operasjonelt nivå, og ser heller etter strategiske løsninger.

2.2.3 LEDELSE

Ledelse er i litteraturen definert som en måte å utøve tilsiktet innflytelse over andre mennesker med formål om å veilede, strukturere og tilrettelegge aktiviteter og relasjoner for en gruppe (Martinsen, 2009). Det eksisterer med andre ord sterke sammenhenger mellom hovedelementene i definisjonen av ledelse og prosessledelse. Men til tross for at disse samsvarer er det ikke gitt at ledere nødvendigvis sitter med den kunnskap, det engasjement, og den kompetansen som kreves for å drive effektiv prosessledelse (Iden, 2013).

Det eksisterer et skille mellom ledelse *av* bedrifter og ledelse *i* bedrifter (Sandvik, 2010). Som leder skal man administrere, og for å administrere må man takle kompleksitet ved hjelp av rutiner, prosedyrer, planlegging og kontroll. Men man skal også utvise lederskap, som i større grad går på å motivere og stimulere ansatte til å jobbe mot de mål ledelsen har satt. Motivasjon defineres videre som “*psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd*” (Haukedal, 2009, s.109). Gjennom Bass (1985) sin forskning på transformasjonsledelse kom han frem til hvordan lederen omformer sine egne idéer om hva virksomheten er og skal være, til et kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner.

2.3 UNDERTEMAER

Så langt har vi redegjort for sentrale begreper og konsepter innen prosesstankegangen. I det følgende vil vi gjennomgå teoretiske aspekter vi mener er viktige for en leder i en prosessorientert bedrift. Litteraturen vi har valgt presenteres som undertemaer relevante for å svare på forskningsspørsmålet, og vil være retningsledende for samtalen med respondentene. Vi har valgt å fokusere på fire brede tema.

Aller først ønsker vi å se på hvilken *motivasjon* ledere har for å drive prosessledelse, og om denne er drevet av egne behov eller eksterne krav. Spurkeland (2013) påpeker at man som leder må være bevisst på motivasjonskrefter som påvirker både medarbeiderne og en selv.

Iden sier at “... *for å etablere prosessledelse må det også etableres praksiser for hvordan bedriftens øverste ledelse styrer alle bedriftens prosesser på en enhetlig måte, og praksiser for hvordan den enkelte prosesseier leder sin prosess*” (Iden, 2013, s 23). Dette danner grunnlaget for det andre temaet vi vil se nærmere på: *ledernes involvering*.

Deretter tar vi for oss *organisering*, som er basert på at alt arbeid som utføres i en bedrift, gjennomføres som prosesser (Iden, 2013). Prosessledelse er mer kompleks enn det å kun lede de operasjonelle prosessene, og omfatter også strategiarbeid, beslutningstaking, utviklingsarbeid og innovasjon (Iden, 2013). Her ønsker vi spesielt å finne ut om lederne faktisk har et ende-til-ende-perspektiv, eller om tankesettet og prosessene er bundet av organisatoriske grenser.

Til slutt ønsker vi å se nærmere på ledelsens mening om *styringen* av prosessene: Fokuserer de på å optimalisere dagens prosesser, eller bruker de prosessperspektivet for å skape fremtidige

konkurransefortrinn ved å tenke langsiktig og innovativt? Iden (2013) sier prosessene må vies kontinuerlig oppmerksomhet, og derfor også styres. For å se nærmere på dette ønsker vi også å kartlegge hvilket forhold ledere har til prosessmåling. Prosessmåling tar for seg hva det innebærer å lede prosesser og i hvilken grad de når de målene som er satt (Iden, 2013). Denne delen er mer omfattende da den tar for seg hvordan prosessene forvaltes, hvordan måling brukes og hvem som har ansvaret for dette. I relasjon til dette kan det også være spennende å se hvem som blir utnevnt til prosesseiere, dersom bedriftene har slike roller.

Det er viktig å presisere at undertemaene skal fungere som et rammeverk for problemstillingen for å spisse studien mot de forhold vi mener er viktige. På den måten får vi systematisert litteraturen, slik at den enklere kan benyttes i analysen for å svare på forskningsspørsmålet. Dette gir en mer fokusert studie, men representerer selvsagt også en begrensning ved utredningen: Det eksisterer andre deler av litteraturen som kunne vært relevant for en studie av ledes oppfatning av prosessledelse og dette vil utdypes i kapittelet *6.3 Forslag til videre forskning*.

2.3.1 LEDERES MOTIVASJON

GEVINSTER

Iden (2013) argumenterer for at prosessledelse gjør det lettere for toppledelsen å prioritere det som faktisk skaper verdi og resultater: det operasjonelle i bedriften. Menneskene, utstyret og aktivitetene er det som skaper verdi, og dette effektiviseres gjennom mer fokus på prosessledelse (Iden, 2013).

"Aktiviteter er de grunnleggende faktorene for konkurransefortrinn. Overordnede fordeler eller ulemper er et resultat av hvordan et selskaps aktiviteter utføres i forhold til konkurrentene" (Porter, 1996 s. 62).

Gevinsten av prosessledelse begrenses ikke bare til økt effektivitet, og skaper i følge Porter (1996) et økt fokus på prosesser og fører dermed til bedre prosesser. En leders ytelse er på mange måter målt på resultatoppnåelse, og gevinster ved prosessledelse vil således fungere som motivasjon. En forbedring som genererer strategiske fordeler og som gir konkurransefortrinn.

Helt overordnet kommer fordelene som et resultat av:

- Mer rettet fokus mot kunders behov og forventninger.

- Mer strukturerte og avgrensede enheter, slik at ledelsen kan fokusere på den totale verdiskapningen.
- Etablering av prosesseierskap, som gjør at bedriften har personer som er ansvarlige for, og følger opp, verdiskapningen.
- Mer regelmessig informasjon om verdiskapningen og hvor fornøyde kundene er. (Iden, 2013)

Prosessledelse vil også gjøre det enklere å se når en prosess ikke lenger møter de krav bedriften og kundene setter. Operasjonelle fordeler gjennom kontinuitet, kostnads- og tidsbegrensninger, samt kvalitets- og serviceutbedring gir lavere operasjonskostnader og høyere kundetilfredshet (Hammer, 2015). Videre argumenterer Iden (2013) for at prosessledelse ikke er et mål i seg selv, men heller et middel for å styre og kontinuerlig forbedre bedriftens aktiviteter.

PROSESSLEDELSE, PÅTVUNGET ELLER IKKE?

I en studie gjennomført av Iden (2011) ble det gjort funn som tydet på at toppledere i bedrifter som har dokumentert sine prosesser i et kvalitetssystem, ofte anser dette som påtvunget, heller enn en ressurs. Studien så ikke utelukkende på ISO-standardene, selv om dette er det mest kjente og brukte kvalitetssystemet med sitt system for kvalitetsstyring: ISO 9001 (ISO, 2015). Iden (2011) mener hovedmotivasjonen for å velge et slikt system fremkommer av standarden: *“NS-EN ISO 9001 angir kravene til et system for kvalitetsstyring når en organisasjon trenger å bevise sin evne til å fremskaffe produkter som tilfredsstillter krav fra kunder og krav i aktuelle lover og forskrifter har som siktemål å bedre kundetilfredsheten”* (ISO, 2000). Den overordnede hensikten med ISO 9001 er altså å bedre kundetilfredsheten, men det kommer også frem at dette ikke alltid er motivert av interne behov - *“trenger å bevise”*.

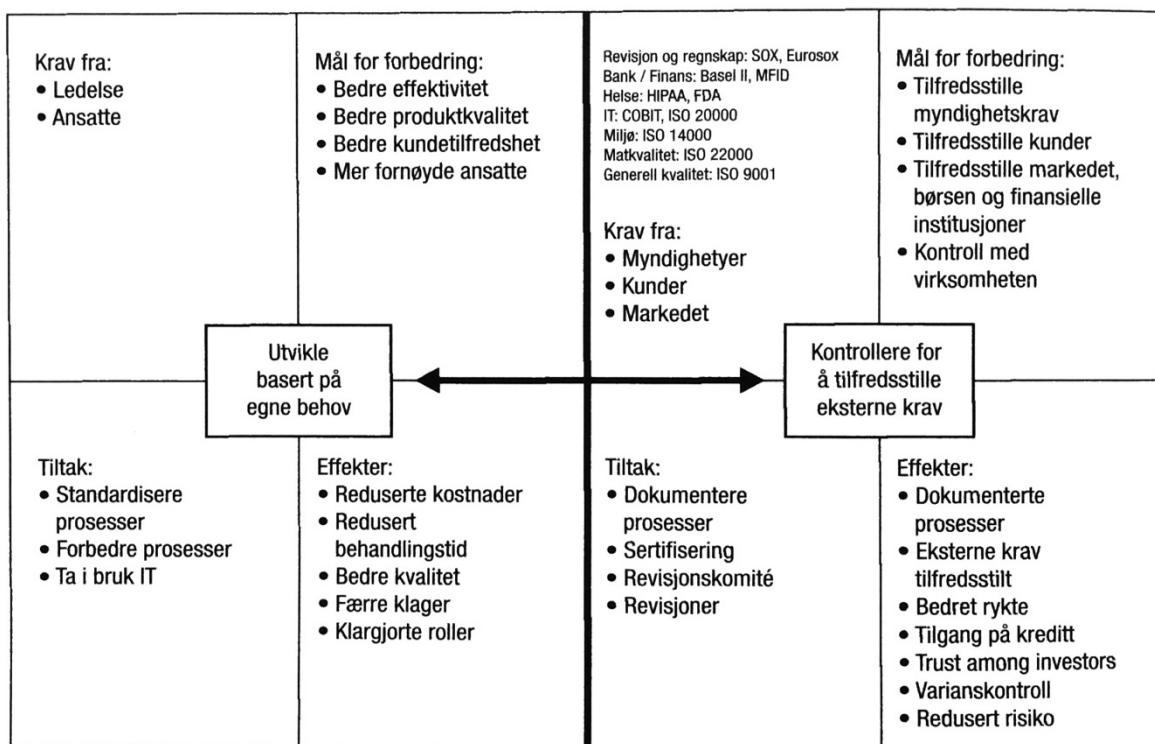
Iden (2011) presiserer at særlig toppledelsen i hans studie anså kvalitetssystemet som noe omgivelsene krever at bedriften har, snarere enn at de selv har implementert det for å oppnå positive effekter. Disse bedriftene er i liten grad opptatt av arbeidsprosessene i det daglige, prosesseierskap eksisterer ikke i praksis, kvalitetslederne har problemer med å måle prosessene og kontinuerlig forbedring er fraværende eller nedprioritert (Iden, 2011). Dette var en intervjubasert studie med et utvalg hovedsakelig bestående av deltagere med lederstillinger. Det kom frem av studien at de mest tungtveiende faktorene for mislykket prosessledelse var ledelsens mangel på helhetlig forståelse av hva innføring av et kvalitetssystem faktisk innebærer (*failure of management*). Videre ble det funnet store problemer knyttet til bruddstykkene mellom de nye organisasjonsprinsippene som prosessledelse medfører, og den

allerede eksisterende praksisen. Spesielt fremtredende her var konflikt med tanke på maktrelasjoner, interesser og verdier (Iden, 2011). Dette er alle faktorer hvor ansvaret primært ligger hos toppledelsen.

HVIS IKKE PÅTVUNGET, HVORFOR PROSESSLEDELSE?

I en studie som gjennomføres hvert annet år av Harmon og Wolf (2014), undersøkes holdninger til prosessledelse. Respondentene er utelukkende lesere av BPTrends [Business Process Trends], og de representerer således et utvalg som er opptatt av, og bevisste på, prosessledelse. I 2013 svarte 53% at prosessledelse utgjorde en *“Stor strategisk forpliktelse fra administrerende direktør”* eller *“Betydelig forpliktelse til flere prosessprosjekter på høyt nivå”*. Kun 3% svarte at deres organisasjon ikke hadde noen interesse i prosessledelse. Respondentene fra denne undersøkelsen oppga at deres viktigste motivasjon for å drive prosessledelse var å *“spare penger ved å redusere kostnader og/eller øke produktiviteten”* (54%), *“behov for å forbedre kundetilfredsheten for å forbli konkurransedyktige”* (37%) eller *“behov for å forbedre ledelseskordinering og organisatorisk reaksjonsevne”* (35%) (Harmon & Wolf, 2014, s. 12 og 13). Studien viser at det ikke nødvendigvis er eksterne krav eller pålegg om å være prosessorientert som er hovedmotivasjonen for implementering, slik Iden (2011) har funnet. Harmon og Wolf (2014) viser at det eksisterer mange ulike motivasjoner for å være prosessorientert og å drive prosessledelse.

Iden (2013) tar for seg begge sider av motivasjonsaspektet i sin litteratur. Han illustrerer to ulike tilnærminger til prosessledelse hvor man deler inn i perspektivene: utvikling av prosesser basert på egne behov, eller kontroll av prosesser for å tilfredsstillere eksterne krav. Figuren nedenfor tar for seg begge tilnærmingene, og de respektive perspektivenes logikk og særtrekk.



FIGUR 1: TO ULIKE TILNÆRMINGER TIL PROSESSLEDELSE (IDEN, 2013)

2.3.2 LEDERES INVOLVERING

De Bruin og Doebeli (2008) har funnet at majoriteten av organisasjoner mangler en leder på seniornivå til å drive og støtte prosessrollene. De argumenterer for manglende involvering og engasjement fra ledelsen. Videre sier Hung (2006) at en ledelse som er mer engasjert i styring av kjerneprosessene, samt delegerer arbeid til de ansatte, vil oppnå bedre totalytelse.

I dag er det en voksende konsensus om at det er flere faktorer som inngår i styringen av prosesser som strekker seg utover de enkelte prosessene i en bedrift (vom Brocke & Rosemann, 2015). Dette betyr at ledelsen i større grad er nødt til å involvere seg i styringen av prosessene, og har dermed et større ansvar når det kommer til koordineringen og resultatene av disse. Iden (2013) ser på det som et stort problem at ledelsen i bedrifter ofte ikke involverer seg tilstrekkelig i prosessene og hvordan de fungerer. Det er viktig at ledelsen aktivt tar del i prosessarbeidet for å få nødvendig eierskap til prosessstrategien, samt opparbeide innsikt i bedriftens helhet og detaljer. Iden (2013) nevner at spesielt arbeidet med å kartlegge ofte delegeres til kvalitetslederen eller hele kvalitetsavdelingen. Litteraturen trekker også frem at det er et skille mellom å lede bedriftens prosesser i forhold til bedriftens strategier og mål - kalt strategisk prosessledelse, og å lede hver enkelt prosess på daglig basis - kalt operativ prosessledelse

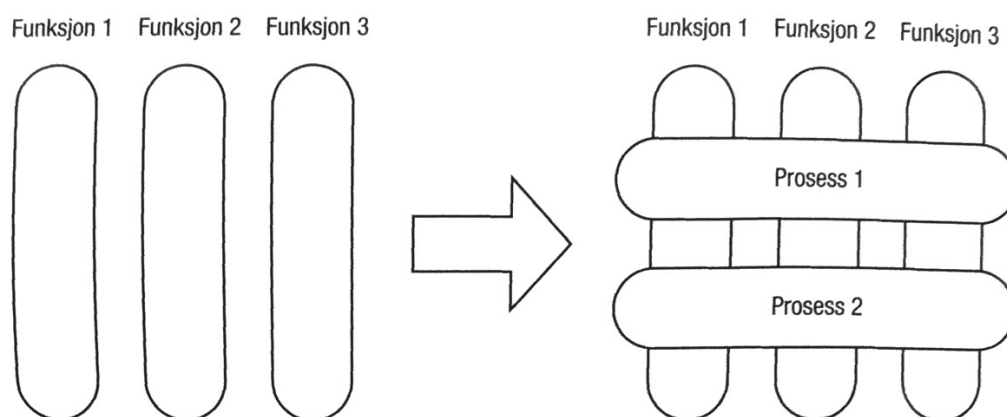
(Davenport & Beers, 1995). Målet med strategisk prosessledelse er at alle prosessene i bedriften blir ledet på en enhetlig og konsekvent måte. Iden (2013) peker også på viktigheten av at disse er integrerte i forretningsstrategien og de styringsstrukturene som bedriften allerede har.

2.3.3 ORGANISERING

De fleste moderne bedrifter er i dag organisert etter flere ulike dimensjoner. De vanligste dimensjonene er linje eller funksjon, hvor man organiserer etter type arbeid som utføres. Bedrifter over en viss størrelse vil i tillegg trolig organiseres etter geografi og/eller markeder for å ytterligere fokusere på arbeidsoppgavene som gjøres (Iden, 2013).

Når en bedrift i tillegg velger å innføre prosessledelse, er det ikke nødvendigvis ønskelig å legge det opprinnelige organisasjonskartet helt bort, for en prosessledet bedrift består ikke utelukkende av prosesser. Det vil alltid være andre dimensjoner, som de nevnt ovenfor. De fleste prosessorienterte bedrifter velger derfor en struktur hvor prosesser og for eksempel tradisjonelle linjer og geografi lever side om side. Dette kalles matriseorganisering (Iden, 2013). Iden (2013) belyser et sentralt spørsmål knyttet til hvilken dimensjon som tillegges mest makt i organisasjonen. Er det det opprinnelige perspektivet eller prosessen som skal være overordnet? Iden (2013) har erfart at spesielt norske bedrifter er for dårlige til å diskutere dette, og at det ofte er linjen (funksjonene) som forblir dominerende.

Figuren under illustrerer to ulike måter å organisere en bedrift på: etter tradisjonelle linjer til venstre, eller som en matriseorganisasjon med prosessene som den dominerende dimensjonen slik det høyre bildet viser.



FIGUR 2: FRA FUNKSJONELL ORGANISERING TIL EN MATRISEORGANISERING MED BÅDE FUNKSJONER OG PROSESSER (IDEN, 2013)

Litteraturen sier videre at prosesser skal strekke seg fra ende-til-ende, og de krysser derfor ofte organisatoriske grenser. En utfordring er at prosesser gjerne er fokusert mot enkeltaspekter i organisasjoner, altså ikke ende-til-ende, og ønsket effekt og resultater kan derfor utebli (Iden, 2013). Vom Brocke & Rosemann (2015) trekker frem prinsippet om holisme som et av ti grunnprinsipper for god prosessledelse. Her vektlegges behovet for et helhetlig syn på prosessledelse, og i litteraturen deles dette i to dimensjoner: Prosessledelse bør ikke være isolert og begrenset til en eller få avdelinger i selskapet, men bør heller implementeres i hele verdikjeden. Dette vil ofte strekke seg over flere organisatoriske enheter. I tillegg bør ikke prosessledelse være fokusert mot enkelte aspekter av driften, men heller omfatte hele driften. Det være seg strategiske, metodiske, tekniske og sosiale aspekter ved driften (vom Brocke & Rosemann, 2015).

2.3.4 STYRING

Prosessledelse innebærer kontinuerlig forvaltning og videreutvikling av prosessene, noe som er avgjørende for at de skal fungere optimalt. For å oppnå dette er de nødt til å bli styrt med kontinuitet. Denne forvaltningen er det ofte bedriftens prosesseiere som tar seg av (Iden (2013)). Litteraturen nevner også viktigheten av at en prosesseier er ansvarlige for prosessene, og at den har konkrete mål prosessen skal tilfredsstillere. Det er også kritisk at den kontinuerlig videreutvikles for å prestere optimalt.

FORVALTNING OG VIDEREUTVIKLING AV PROSESSENE

Vom Brocke et al. (2014) påpeker at prosessledelse ofte introduseres for organisasjoner via kortsiktige prosjekter som skal løse spesifikke problemer eller oppgaver - oppnå såkalte *quick wins*. Trkman og Hammer (2010; 2015) har funnet at prosessledelse kun fører til varige konkurransefortrinn hvis forretningsprosessene kontinuerlig forbedres, og for å oppnå dette kreves mer enn kun engangsprosjekter. Prosessledelse må bli en permanent praksis i tillegg til at de ansattes tankesett og bedriftens kultur må endres til å være mer prosessorientert. Selv ved store, drastiske prosessorienterte og tidsbegrensete prosjekter, vil alle positive resultater av dette etterhvert forsvinne når de økonomiske omgivelsene og konkurransen endres (Hammer, 2015). Schmiedel et al. (2013) peker på viktigheten av å skape og opprettholde en organisasjonskultur som støtter prosessledelse. På denne måten vil prosesstankegangen bli en naturlig del av den daglige driften, og hvor øverste leder er ansvarlig for hvordan dette forvaltes. Litteraturen mener dette kan gjøres ved å tilpasse kommunikasjon, lederes opptreden, belønningssystemer og styresettregler (*governance practices*).

Prosessforbedring innebærer kontinuerlig forbedring av prosesser for optimal måloppnåelse og for å tilpasse seg omgivelser i konstant endring (Addy, 2007; Hammer, 2007). Slike forbedringer kan være både mindre, inkrementelle justeringer, og større, radikale endringer (Davenport, 2015; Hammer & Stanton, 1999). Prosesser forekommer ikke kun én gang, og dermed er prosessforbedring viktig for å sikre prosessens opprinnelige mål over tid (Jeston & Nelis, 2008). Rosemann (2014) påpeker viktigheten av at begge deler gjøres simultant i bedriften. Han kaller dette for ambidekster prosessledelse (*ambidextrous BPM*). Her har bedriften like stort fokus på å *utnytte* de eksisterende prosessene de har, i tillegg til å kontinuerlig *utforske* nye muligheter ved å tilpasse prosessene til et miljø i stadig endring. For toppløst vil førstnevnte bety stabilitet og forutsigbarhet, og sistnevnte bety fornyelse, usikkerhet og nye muligheter (Rosemann, 2014).

Utnyttelse defineres som å “*sikre en pålitelig utførelse av nåværende prosesser*” og har ofte internt fokus (Rosemann, 2014, s. 4). Teknikker og metoder som støtter denne tilnærmingen er forholdsvis formelle og mekaniske, og fokus er å kartlegge og optimalisere nåværende prosesser. Dette er spesielt gunstig under forholdsvis statiske markedsforhold. Det finnes i dag flere analytiske teknikker som er utviklet og brukt i stort omfang, hvorav Lean er en av de mest kjente: Lean fokuserer på å eliminere syv typer *waste* (Rosemann, 2014). Essensen i Lean er å skape merverdi med mindre innsats av ressurser, og bedre lønnsomheten til bedriften (Rosemann, 2014).

Utforskning er å “*legge til rette for innovasjon, vekst og en effektiv og produktiv kapitalisering på voksende forretnings-, og tekniske muligheter*” (Rosemann, 2014, s. 4). Her vil det være naturlig med et langt mer eksternt fokus for å legge til rette for innovasjon og vekst. Rosemann (2014) illustrerer dette med visjonære idéer, hvor man prøver å forestille seg hvordan verden kommer til å være i fremtiden, slik at bedriften har mulighet til å være proaktive.

FORDELING AV ANSVAR – PROSESSEIER

I litteraturen er det bred enighet om at et viktig fundament for å skape en prosessorientert organisasjon er å kartlegge hvem som er ansvarlig for prosessene og hvordan disse rapporterer videre. Videre krever prosessledelse nye styringsroller i en organisasjon (Hammer, 2004). Et virkemiddel for å skape organisasjoner med fungerende prosesser er utnevnelsen av prosesseiere (Nesheim, 2010). En prosesseier skal i all hovedsak forvalte prosessene vedkommende er ansvarlig for. Lederens rolle kan ofte være så involvert i prosessene at de selv

er ansvarlige for enkeltprosesser, eller de kan ha delegert ansvaret videre (Hammer, 2004). Litteraturen argumenterer både for og imot ledelsens grad av ansvar for prosessene.

Hammer og Champy (2003) hevder at prosesseieren bør være en ansatt med lederstilling som kan opptre med troverdighet og innflytelse. I et studie gjennomført av Hammer og Stanton (1999), mener de at en suksessfaktor for prosessledelse er å utnevne seniorledere med ende-til-ende-ansvar for hver prosess. Iden (2005) derimot, mener det ikke er heldig at en person med andre lederfunksjoner tildeles rollen som prosesseier. Dette er myntet på problemene knyttet til å balansere de to rollene uten å nedprioritere noen av dem.

Prosesseierrollen kan by på problemer knyttet til hierarkisk struktur og rapporteringslinjer i en organisasjon (Nesheim, 2010). Klart definerte roller, fungerende rapporteringslinjer, og en balanse mellom leders innsikt og ansvarsmengde vil være suksesskriterier for prosessorienterte bedrifter. En av utfordringene til en prosesseier er å styre forholdet til funksjonelle ledere for å balansere og forhandle frem best mulige prosessresultater (Doebeli, et al., 2011).

PROSESSMÅLING

Hammer (2007) trekker frem fem karakteristika som han mener er essensielle for at en hvilken som helst prosess skal fungere godt: design, prosessutøver, prosesseier, infrastruktur og mål. Sistnevnte innebærer å utvikle og bruke riktige måltall for å vurdere ytelse over tid: forbedre prosessen, samt forsikre seg om at den fungerer som den skal. Deming sa: *“If you can't measure it, you can't manage it”* (Iden, 2013, s. 78), noe litteraturen til Hammer og Iden (2007; 2013) også støtter. Iden (2013) har funnet at mange bedrifter synes det er utfordrende å sette mål for prosesser, og følge opp disse. Videre er det få ledere som klarer å se sammenhengen mellom bedriftens overordnede mål og bedriftens prosessmål. Det kan også fort bli overveldende å ha oversikt over samtlige prosesser, samle inn gode måltall fra disse og handle deretter. Det er derfor viktig at lederen er bevisste sine prioriteringer slik at de makter å nå overordnede mål og også forstår hva som er viktig for bedriften (Iden, 2013). Ledelsen vil være ansvarlige, utover en prosesseiers ansvar for enkeltprosessers ytelse, for sammenhengen mellom bedriftens overordnede mål og målene til enkeltprosessene.

2.4 OPPSUMMERING OG ANTAKELSER

Etter å ha gjennomgått litteraturen har vi valgt å vektlegge fire deler vi mener er relevante for utredningens forskningsspørsmål. Henholdsvis *motivasjon*, *involvering*, *organisering*, og *styring*. Denne prioriteringen har vi gjort basert på prosessledelsesteori som direkte kan tilknyttes ledelsen. Det vil selvsagt være andre forhold som også kan være interessante å utforske, men for å få en grundig analyse har vi valgt å begrense studiens omfang til dette.

3 METODE

3.1 STUDIENS FORMÅL

Studien har som hensikt å utforske hva norske toppledere, i prosessorienterte bedrifter, mener om prosessledelse. Her eksisterer det to underliggende formål: hva lederne mener om det å lede en prosessorientert bedrift, og hva de mener om ledelse av den enkelte prosess.

Det er gjort få studier på den praktiske delen av prosessledelse, og da spesielt med tanke på ledernes tanker og meninger om temaet. Vi ønsker derfor å bruke utvalgt litteratur for å rettlede intervjuobjektene i den relativt åpne og uformelle samtalen vi ønsker å ha. Alle undertemaene støtter også opp under den overordnede tematikken. Vi vil ha en eksplorerende tilnærming i studien, med den hensikt å supplere allerede eksisterende litteratur med ny innsikt (Saunders, et al., 2012).

Eksplorerende studier brukes for å belyse hva som skjer, å søke ny innsikt, og å stille spørsmål og se fenomener i nytt lys (Robson, 2002). Dette er med andre ord egnet der formålet er å få bedre forståelse for et åpent og ukjent problem. Sluttresultatet er på ingen måte gitt, og målet med studien er å starte med et bredt fokus for så å spisse forskningen mens den pågår (Saunders et al., 2012).

I studier gjort siden millenniumskiftet har det vært en økende interesse for organisatorisk kognisjon, som på mange måter har representert et skifte i hvordan man tar for seg organisasjons-, og ledelsesteori. Videre har forskere og akademikere rettet søkelyset mot ledelse av prosesser i nyere tid (Salaman & Storey, 2002). Dette er alle studier som er inspirert, og gjort på grunnlag av ofte forskjellig og overlappende litteratur. Mest relevante for denne utredningen er de studiene som omhandler prosessledelse, og toppledelsens rolle og tolkning av emnet.

I vårt studie ønsker vi å ha en eksplorerende tilnærming og samtidig beskrive et bestemt fenomen, nemlig ledes mening om prosessledelse. Vi vil her også bruke diskurs, som en form for analyse hvor man setter intervjuobjektene ytringer i en større kontekst.

3.2 DISKURS

Fundamentet for diskurs går helt tilbake til Max Weber's kausale analyse av menneskets handlinger, og til hvilken *mening* disse handlingene gir (Weber, 1968). Webers studier viser at

det alltid vil være usikkerhet tilknyttet et utilfredsstillende nivå av *mening*. Med det mener han at man umulig kan predikere hvorfor ting er som de er basert på det kun en person mener om et emne (Weber, 1968).

Diskursstudier på organisatorisk nivå avslører hvordan “*programmer og strategier for endring i organisasjoner krever konstituering eller rekonstituering av personen selv*” (Salaman & Storey, 2002, s. 149). En vanlig forskningsretning fokuserer på hvordan karakteristika og en ansatts natur er forstått i forskjellige organisatoriske settinger (Salaman & Storey, 2002). En annen tradisjon adresserer opprinnelsen og implikasjonen ved organisatorisk diskurs, eller nærmere bestemt hvordan en “forestiller” seg organisasjonen (Coopey, et al., 1998).

Vår interesse av hva toppledelsen mener om prosessledelse har likhetstrekk med hva Potter (1997) beskriver som “fortolkende repertoar” som beskriver temaer som er kjent innenfor en bestemt kultur. Slik kan man knytte diskursbegrepet til regler og normer for hvordan personer innenfor en kulturell sammenheng snakker om bestemte fenomener. Potter (1997) har definert de forskjellige måtene diskurs kan bli brukt. I vår analyse vil vi på bakgrunn av samtaler med våre respondenter, bruke diskurs til å få en bedre forståelse for prosessledelse. Derfor vil diskurs fungere som et supplement til et allerede eksisterende, definert og konstituert tema. Stuart Hall peker på implikasjoner ved diskursstudier ved at det “*ekskluderer, begrenser og hindrer annen oppførsel og vinkel på temaet*” (Hall, 1997, s. 44).

Diskursanalyse er ikke bare en tilnærming, men også en samlebetegnelse for forskjellige tverrfaglige og multidisiplinære tilnærminger. For å undersøke hvordan mening skapes i ulike sammenhenger vil diskursanalyser være et godt metodisk verktøy. Teksten er i denne sammenheng det talte ordet, og konteksten er alt som gir ordene mening og virkning (Fairclough & Jensen, 2008). Med andre ord omfatter diskursanalyse betydning og fortolkning, samt forhold som omhandler de sosiale relasjoner og funksjoner som eksisterer. Diskurs handler altså om forskjellige måter å forstå og uttrykke verden og sosiale fenomener på (Neumann, 2001).

3.3 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesignet er den overordnede planen for hvordan vi skal svare på forskningsspørsmålet. Det vil også fortelle hvordan data skal samles inn, analyseres og tolkes (Sanders et al., 2012). Studiets problemstilling påvirker valget av innsamlingsmetode og vi ønsker som nevnt å benytte en eksplorerende forskningstilnærming (Johannessen, et al., 2010).

På grunn av oppgavens problemstilling, og av hensyn til datainnsamlingen, vil en kvalitativ tilnærming i form av semistrukturerte intervjuer, og diskursanalyse, være hensiktsmessig. En kvalitativ forskningsmetode vil således gi oss god innsikt i temaet, da det innebærer en nøye innsamling, analyse og tolkning av ord og samtale. Fordelen med dette er at datamaterialet vi sitter igjen med blir mer utfyllende, noe som vil være viktig for et utforskende studium av fenomenet vi mener det eksisterer lite informasjon om (Johannessen, et al., 2011).

Johannessen et al. (2010) sier at kvalitativ data best samles inn gjennom intervju der dataene bygger på hva informanter sier i samtaler med forskeren. Vi benytter oss derfor av dybdeintervjuer og strukturerer samtale opp mot forskningsspørsmålet ved hjelp av undertemaene. Vi har intervjuet flere toppledere i forskjellige bedrifter, som er valgt på bakgrunn av gitte kriterier (se 3.2.1 *Utvalg for studien*). Studiet er lagt opp slik at litteraturgjennomgangen danner grunnlaget for intervjuguiden og samtalen vi har hatt med intervjuobjektene. Videre har data blitt samles inn, transkribert, strukturert og kodet. Deretter har vi presentert funnene som vi tolker og drøfter opp mot problemstillingen.

3.3.1 UTVALG FOR STUDIEN

UTVALGSPROSEDYRE

Intervjuobjektene er valgt på bakgrunn av det aktuelle forskningsspørsmålet, og de karakteristika vi anså som nødvendige for å kunne svare på vår problemstilling. Følgelig har det være hensiktsmessig å studere toppledelsen i organisasjoner som er prosessorienterte og som har et forhold til prosessledelse som styringsverktøy. Det vil si at lederne og bedriftene i vårt utvalg er bevisste på prosessene og hvordan disse skal identifiseres og kartlegges. Felles for utvalget er at de ser prosessledelse som en ledelsestilnærming hvor organisasjonen betraktes som et sett av sekvensielle aktiviteter, ofte på tvers av funksjoner, som skaper verdi i form av produkter eller tjenester (Iden, 2013).

Siden forskningsspørsmålet vårt spenner såpass vidt var vi avhengige av å finne bedrifter av en viss kompleksitet og med erfaring fra prosessledelse. Videre var vi avhengig av å finne en respondent i vedkommende bedrift som er tilstrekkelig høyt i systemet til å ha inngående kunnskap om bedriften. Dette for at respondentene skal ha meninger om alle temaene vi ønsker å dekke.

Siden formålet med oppgaven ikke er å generalisere funnene, var det ikke hensiktsmessig å bruke et tilfeldig utvalg til denne utredningen. Vi ønsket likevel en viss spredning av informanter på tvers av bransjer og type selskap slik at vi fikk dekket flere aspekter ved emnet. Det finnes derfor mange potensielle intervjuobjekter for et slikt utvalg. Likevel ønsket vi ikke å intervju for mange bedrifter, slik at vi ville klare å gå i dybden på hver enkelt respondent. Antallet bedrifter er derfor begrenset til seks. Videre er antallet basert på i hvilken grad dette er tilstrekkelig for å dekke fenomenet vi studerer, samt tiden vi hadde til rådighet. I praksis var formålet være å holde nok intervjuer til at informantene etter hvert utfylte og gjentok hverandre (Saunders, et al., 2012). Vi ønsket å gjennomføre kun ett intervju per informant, med en varighet på rundt 30-40 minutter.

De utvalgte bedriftene fant vi gjennom kontakt med både fagpersoner og faggrupperinger innen prosessledelse (blant annet Lean Forum Bergen). Vi har også søkt fritt etter bedrifter som åpent har sagt at de driver prosessledelse. For å finne de riktige informantene i bedriftene kontaktet vi HR-avdelingen og toppledelsen direkte gjennom telefon og e-post. Etter å ha fått avtale med selskapene, ettersendte vi nødvendig informasjon og avtalte tidspunkt for intervju. Som regel var bedriftene tydelige på hvilken person som var riktig for intervjuet. Utvelgelsen er derfor være preget av deres subjektive oppfatning av hvem som passet best som intervjuobjekt.

BESKRIVELSE AV UTVALGET

Utvalget i denne utredningen består av seks toppledere i like mange bedrifter. Alle opererer i Norge, men enkelte bedrift leverer også tjenester internasjonalt. Videre er en fellesnevner for alle selskapene at de har et uttalt prosessfokus og er prosessorienterte i samsvar med kriteriene nevnt i *Utvalgsprosedyre*. Prosessfokuset er selvsagt noe forskjellig fra bedrift til bedrift, men ved hjelp av undertemaene har vi kontrollert samtaleemnene slik at materialet kan brukes i samme analyse.

Utover det intervjuobjektene selv mener om sin rolle i bedriften og bedriftens posisjon i bransjen, har vi valgt å inkludere en kort introduksjon av intervjuobjektene og deres bedrifter.

Selskap A: er et større selskap som operer i IKT- og nettbransjen. *Leder A* er Lean-ekspert, og avdelingsleder for Innovasjon og Prestasjon. Selskapet omsetter for ca. 15 000 millioner kroner og har 420 ansatte.

Selskap B: er det største selskapet i utvalget, med virksomhet i hele Norden. *Leder B* er direktør for Organisasjonsutvikling, og er en del av konsernstaben HR/HMS. Selskapet omsetter for 25 000 millioner kroner og har om lag 20 000 ansatte.

Selskap C: er et selskap med hovedfelt innen strømforsyning. *Leder C* er administrerende direktør. Selskapet omsetter for 190 millioner kroner og har i dag om lag 100 ansatte.

Selskap D: er et selskap som utvikler IKT-løsninger for det offentlige. *Leder D* er avdelingsleder for IKT-fagsenteret. Vedkommende er også prosesseier for flere prosesser i selskapet. Selskapet omsetter for 770 millioner kroner og har 420 ansatte.

Selskap E: er en kommunal etat som forsyner vann, håndterer avløpsvann og sørger for å bedre vannmiljø. *Leder E* er avdelingsdirektør for Økonomi og sentral styring. Selskapet har 580 ansatte i dag.

Selskap F: er en norsk forvaltningsbedrift. Intervjuobjektet var direktør for virksomhetsstyringsområdet i bedriften. Selskapet har i dag rundt 380 ansatte. Det ble tidlig klart at verken selskapet eller respondenten praktiserte eller hadde tilstrekkelig erfaring med prosessledelse. Samtalen bar preg av dette, og vi mener datamaterialet derfor ikke kan analyseres på lik linje med det resterende utvalget. Grunnet den manglende innsikten i prosessledelse har vi valgt å utelate disse funnene fra studien.

Det endelige utvalget består dermed av fem respondenter.

3.3.2 INTERVJUER

Et kvalitativt forskningsintervju er en utveksling av synspunkter mellom to eller flere parter, vedrørende et tema av felles interesse (Kvale, 2001). Fordelen med et slikt intervju er at det gir mulighet til å analysere intervjuobjektets kontekst, avdekke dets forståelse og opplevelse av emnet, og samtidig se etter diskurser i prosessen. Utover dette gir en slik innsamlingsmetode mulighet til å utforske og utdype viktige innspill som er meningsfulle for intervjuobjektene. Det betyr at det er lettere å se hvordan hendelser og praksis tolkes og begrunnes (Kvale, 2001).

Det eksisterer forskjellige måter å strukturere et kvalitativt intervju på. Et intervju kan være alt fra enkle svaralternativer til mer uformelle samtaler, og kategoriseres i strukturerte, semistrukturerte eller ustrukturerte intervjuer (Saunders, et al., 2012). Vi har i denne utredningen valgt semistrukturerte dybdeintervjuer siden vi med dette får en balanse mellom

fleksibilitet og standardisering (Johannessen, et al., 2010). I tillegg får vi en langt mer åpen samtale om emnet.

3.3.3 FORBEREDELSE

Innledningsvis utarbeidet vi en intervjuguide (se 7 *Appendiks*) som skal fungere som en veileder under intervjuene. Intervjuguiden er strukturert for at respondentene skal belyse valgte undertemaer fra ulike perspektiv, og for å oppnå dette ønsker vi en så åpen samtale som mulig.

Intervjuguiden er delt inn i to deler bestående av lukkede og åpne spørsmål. De lukkede spørsmålene skal dekke de rent formelle aspektene ved rollen som leder i bedriften. Den andre delen tar for seg hva lederne mener om prosessledelse, og blir belyst gjennom spørsmål og samtale om undertemaene og det teoretiske bakteppet nevnt innledningsvis. Spørsmålene fungerer som retningsgivere i samtalen, og vi forsøkte å formulere disse på en slik måte at intervjuobjektene får frem sine personlige synspunkter og kan utdype ytterligere der de føler dette er nødvendig. Vi forberedte hvert intervju med å kartlegge mest mulig om den aktuelle personen, og dennes rolle i bedriften.

3.3.4 GJENNOMFØRING

Vårt første intervju ble gjennomført 15. oktober 2015, og det siste 27. oktober samme år. Noen foregikk over telefon, og andre i et personlig møte. Telefonintervju ble valgt i de tilfeller der det var geografiske hindre. Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptakere, og bruken av disse ble avklart med intervjuobjektet innledningsvis i intervjuene.

Etter å ha introdusert oss selv, innledet vi intervjuet med en kort og uformell samtale om oppgaven og vårt arbeid, for å skape en positiv og avslappet atmosfære. Det var også viktig at intervjuobjektene var innforståtte med studiens formål, og at dette ga dem en følelse av at informasjonen de kom med var nyttig for studiet. Videre avklarte vi konfidensialitet og anonymitet, og hvordan data ville bli brukt. Deretter startet vi intervjuet med lukkede spørsmål om stilling og selskap, før vi fulgte opp med en åpen samtale om emnet. Underveis sørget vi hele tiden for å rettlede intervjuobjektene dersom samtalen skled bort ifra relevante undertemaer, eller respondenten begynte å repetere seg selv. Avslutningsvis avdekket vi om det var noe mer intervjuobjektet ønsket å legge til, og repeterte diverse formaliteter nevnt innledningsvis i intervjuet.

3.3.5 DATAANALYSE

Bearbeiding, analyse og tolking av kvalitative data kan være utfordrende grunnet store mengder ustrukturert data. Videre kan ord ha flere betydninger og det er fare for at ord kan miste sin opprinnelige betydning hvis det blir tatt ut av sin sammenheng. Det er derfor viktig å behandle dataene korrekt slik at ordenes kontekst og betydning blir ivaretatt (Johannessen, et al., 2011).

I etterkant av intervjuene ble lydopptakene våre transkribert til tekst. Dette gjorde det lettere for oss å behandle rådataene og systematisere dem. All dataanalyse ble først gjort individuelt av oss begge, for å påse at begge fikk frem egen tolking av teksten. Deretter gikk vi sammen og sammenlignet funnene våre før vi utarbeidet en felles analyse. På denne måten fikk vi belyst flere aspekter og synsvinkler i analysen. Dataen ble kategorisert og tolket basert på kontekst og begreper (Saunders, et al., 2012). En metode for å organisere og redusere datamaterialet er å bruke ord og uttrykk som beskriver innholdet, og deretter sortere data etter disse kategoriene (Tjora, 2012). Dette kalles å kode data, eller å utarbeide en templateanalyse (Saunders, et al., 2012). Videre kategoriserte vi dataene etter undertemaer, og på den måten var det enklere å se sammenhenger, likheter og forskjeller.

3.4 EVALUERING AV METODE

3.4.1 RELIABILITET

Reliabilitet omhandler i hvilken grad en kan stole på resultatene og i hvor stor grad en kan forvente at lignende studier vil ha tilsvarende resultater. Det er altså en vurdering av hvorvidt en kan stole på de data som brukes, måten de er samlet inn på og på hvilken måte de bearbeides. Kvalitative studier skal reflektere virkeligheten på ett bestemt tidspunkt. Derfor vil det være viktig å redegjøre for hvilke faktorer som ved et studie har generert de resultatene studien har resultert i (Tjora, 2012). På bakgrunn av dette kan reliabiliteten styrkes ved at man gir leseren en inngående beskrivelse av kontekst, og gir en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten gjennom hele prosessen (Johannessen, et al., 2010).

I dette metodekapitlet har vi redegjort for hvordan vi har samlet inn informasjon, og hvordan analysen av datamaterialet har foregått. Det kan være at tilsvarende studier vil gi andre funn og at dette gjør at man kan stille spørsmålstegn ved studiens reliabilitet. Det skal imidlertid presiseres at det ved kvalitative studier verken er ønskelig eller gjennomførbart å utvikle en universell metode. Da en slik studies resultater er svært situasjonsavhengige og tidsbestemte, krever det mer fleksible innsamlings- og tolkningsmetoder. Et mål har derfor vært å fremstille

gjennomføringen så transparent som mulig, slik at leseren enklere kan identifisere samtlige aspekter ved innsamling og tolkning av data (Saunders, et al., 2012). Vi er også bevisste på at vi, som forskere, gjennom et eksplorativt design, vil kunne endre oss i takt med økende forståelse for emnet.

Et kvalitativt studie kan være svært komplekst når det kommer til reliabilitet. Tatt i betraktning at både vi, som forskere, og informantene selv tolker spørsmål og svar, vil studien kunne ha enkelte svakheter (Saunders, et al., 2012). For å begrense disse svakhetene har vi forberedt intervjuobjektene og intervjuguiden for å minske rom for feiltolkning. Utover dette har vi vært svært klare på hva formålet med intervjuene er, samt stilt oppfølgingsspørsmål hvis noe har vært uklart under intervjuprosessen.

3.4.2 VALIDITET

Validitet i forbindelse med kvalitative studier går på i hvilken grad man fra studiens resultater kan trekke gyldige slutninger om det man ønsker å studere (Dahlum, 2015). Altså hvorvidt vår tolkning av dataene stemmer overens med det intervjuobjektene tenker og mener. Validiteten i vårt studie vil være noe svekket, da det er tidkrevende og vanskelig å opprettholde ideell validitet i et studie som kun strekker seg over et semester. Vi har derfor fokusert på å gjengi informasjon så presist som overhode mulig, og være nøye i transkribering og tolkning av innsamlet data. Vi har også hatt fokus på å presisere der vi trekker egne slutninger, kontra gjengir faktiske funn.

Validitet deles inn i begrepsvaliditet som omfatter dataens troverdighet, og ekstern validitet som sier noe om hvorvidt dataene er overførbare. Begrepsvaliditet er et mål på om funnene kan spores tilbake til formålet med studien, og om det representerer virkeligheten (Johannessen, et al., 2010). Det vil si i hvilken grad resultatene fra intervjuene faktisk sier noe om hva toppledelsen mener om prosessledelse. Dette er, som nevnt, et svært bredt emne og det vil være viktig at undertemaene forsterker begrepsvaliditeten.

En vanlig begrensing med begrepsvaliditet i lignende studier er at intervjuobjekter, spesielt i lederposisjoner, tar hensyn til at uttalelser og informasjon kan spores tilbake til dem (Saunders, et al., 2012). Derfor vil anonymisering være viktig. Anonymiseringen vil likevel være noe begrenset da vi mener det er viktig å gi en beskrivelse av type stilling, bedriften og aktuelle avdelinger intervjuobjektet har ansvar for. Intensjonen har vært å ivareta anonymiseringen for å sørge for validitet, men likevel beskrive forhold vi mener er viktige for utredningen.

Videre ser vi også at det kan forekomme skjevheter i forhold til hvordan vi som intervjuere opptrer. Det er ikke gitt at vi klarer å gjennomføre alle intervjuene på eksakt samme måte, da intervjuobjektene besitter ulik forståelse for prosessledelse. For å eliminere noen av problemene tilknyttet dette valgte vi å strengt forholde oss til intervjuguiden. Respondentenes varierende kunnskap førte likevel til at enkelte intervjuer ga mer informasjon som kunne knyttes til litteraturstudiet enn andre. Dette er noe som kan ha dannet kognitiv skjevhet: Det er fort gjort å tolke data slik at det stemmer overens med andre funn i studien, eller ignorere deler som strider imot tendenser eller andre funn. For å begrense dette var vi derfor nøye på å dobbeltsjekke underveis i intervjuene hvis det var noe som var uklart ved respondentens svar. Vi har også kontaktet respondenter i ettertid der vi har funnet uklarheter under transkribering og analyse.

I hvilken grad en kan generalisere utvalgets resultater mot resten av populasjonen definerer studiens eksterne validitet. Videre omhandler det hvorvidt man kan overføre resultatene fra studien til andre situasjoner og områder. Et studies overførbarhet reflekterer i hvilken grad en lykkes i å etablerer beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan anses som nyttige i andre sammenhenger (Johannessen, et al., 2010; Kvale, 2001). I tillegg vil størrelsen på utvalget påvirke på hvor generaliserbare funnene er.

Det at studien går over en så kort periode vil kunne begrense den eksterne validiteten da det ikke er gitt at situasjonen er den samme i en annen tidsperiode. Videre vil validiteten også være knyttet til hvorvidt funnene kan overføres til andre ledere i gjeldende bedrift, eller andre bedrifter generelt. Til tross for at utvalget vårt er hentet fra flere steder i Norge, betyr ikke det at funnene vil kunne overføres til andre geografiske områder. Vi tror likevel at funnene vil være relevante for andre prosessorienterte organisasjoner, men da mer som et utgangspunkt for å praktisere prosessledelse.

Kompleksiteten til studiet vil også være avgjørende for validiteten. At prosessledelse kan være et uoversiktlig tema vil kunne føre til at respondentene ikke har tilstrekkelig innsikt i temaene vi ønsker å diskutere. Kriteriene for utvalget er satt slik at respondentene har kompetanse på området, og vi eliminerer på denne måten mye av denne usikkerheten.

4 PRESENTASJON AV FUNN

Under presentasjonen av funnene har vi trukket frem de mest fremtredende observasjonene i datamaterialet. Funnene er strukturert etter de forskjellige undertemaene, men med en åpen tilnærming for å unngå at disse begrenser interessante momenter knyttet til forskningsspørsmålet. Vi trekker frem enkelttilfeller der det eksisterer store forskjeller i hva lederne mener, og funn som er interessante fordi hele eller store deler av utvalget er enige. Funnene illustreres med eksempler og sitater. I slutten av hver del oppsummerer vi funnene, og deler tanker om det bakenforliggende ved uttalelsene - om det som blir sagt faktisk gjenspeiler realiteten, eller om det er andre forhold som kan ha påvirket svarene. Dette vil være viktig for den påfølgende diskusjonen i drøftelsesdelen.

4.1 HVORDAN ER LEDERNE MOTIVERT FOR PROSESSLEDELSE?

Lederne vi intervjuet har forskjellige oppfatninger av hvorfor og hvordan de selv er prosessorienterte. Da intervjuobjektene snakket om motivasjon kom de bakenforliggende grunnene til at de er prosessorienterte frem, og samtidig hva de som ledere ønsker å få ut av prosessledelse. Videre opplever vi forskjeller i hvilken grad prosessledelse er et resultat av egne behov eller eksterne krav.

4.1.1 BAKGRUNN FOR PROSESSFOKUSET

Med bakgrunn i litteraturen kan det virke som at ledelsen er innforstått med gevinstene prosessledelse potensielt kan tilføre driften. Dette gjør at de kan fokusere på den totale verdiskapingen. Intervjuobjektene var klare på hvorfor de er prosessorienterte, men vi erfarer at årsaken var noe ulik. To av topplederne mente at prosessfokus kom som et resultat av diverse problemer i den daglige driften. Både *selskap C* og *E* hadde store problemer med dokumentasjon av rutiner og sentrale aspekter ved driften. De opplevde også problemer knyttet til manglende rutiner på arbeidsoppgavene som ble utført. Løsningen ble et gradvis skifte til et mer prosessorientert fokus. *Leder E* sier følgende:

“Vi så raskt at vi manglet rutiner på hvordan vi gjorde ting. Ofte måtte vi tilbake og gjøre ting på nytt til tross for at vi hadde gjennomført mange av de samme grepene tidligere, uten å være klar over det. Da vi begynte å skrive ned hvordan vi gjorde ting, og begynte å gjøre ting sånn som vi hadde skrevet ned, begynte vi å se resultater. Altså, få folk til å snakke sammen om hva som er den beste måten å jobbe på.”

Videre, som sitatet også initierer, var dette en måte å få alle til å jobbe på samme måte. Altså hvordan arbeidsoppgaver og rutiner ble gjennomført på samme måte, med et mål om at dette skulle være den mest effektive fremgangsmåten (*best practice*).

“...Og da gikk det opp et lys, for de [konsulentene] kom med det å tenke i prosesser, prosessorientering, modellering av prosesser med prosessmål og overlevering fra en prosessbehandler. Og da så vi hvordan vi i første omgang fikk kontroll over hvordan vi gjorde ting. Og for det andre, fikk det dokumentert, og for det tredje, hvordan vi kunne få dette i en kontrollert form.”

De resterende tre respondentene hadde ulike målsettinger, og hadde alle kommet frem til at prosessledelse var den beste løsningen for å oppnå disse. *Leder B* sier for eksempel at de har implementert prosessledelse ”...for å klare å nå våre mål. Uansett om det er rent økonomiske mål, om det er kvalitetsmål, kundebehovsrelaterte mål eller arbeidsmiljømål,...” I *selskap A*, sier respondenten at prosessfokus oppsto som en følge av problemer med gjennomføring og utvikling lenger ned i bedriften. Prosessledelse ble løsningen på disse problemene, og i dag sier respondenten at målet med prosessledelsen er å bli mer brukerorientert, effektiv og målstyrt. På like linje med *leder B* sier denne respondenten at prosessene bidrar til at måloppnåelsen og utviklingen i selskapet er konsistent over tid. Ønsket om bedre måloppnåelse gjennom prosessledelse kom gjennom både teoretiske og praktiske erfaringer, som sitatet nedenfor illustrerer.

“...både gjennom masse praksis og det vi har lært oss teoretisk, er at det er gode prosesser som skaper gode resultater. I hvert fall hvis vi skal ha gode resultater konsistent over tid.”

Til tross for at selskapene har ulik bakgrunn og motivasjon for å drive prosessledelse, kommer det tydelig frem at alle selskapene ser muligheter for bedre resultater. Dette varierer selvsagt noe, grunnet de forskjellige bransjene og sluttproduktene bedriftene opererer med. Ledelsen sier prosessledelse fører til bedre resultater fordi det gjør at arbeidsoppgaver blir raskere løst, og med færre feil. Ved å fokusere på prosesser får de utarbeidet en optimal måte å løse oppgavene på, og løsninger på tidligere problemer viderefremmes slik at feilene kan unngås i fremtiden. Enkelte respondenter trekker også frem at de blir mer profesjonelle i det de gjør, og at dette brer seg over hele bedriften gjennom at ledere stiller krav om at de ansatte må levere

spesifikke resultater. Flere mener at fokuset på prosessledelse i seg selv fører til bedre kontroll på hvordan resultatene oppnås.

“...dette ga raskt resultater og vi begynte å måle med en gang. Og at vi år for år så fremgang, gjorde at dette økte motivasjonen vår for at dette funker, og vi må ha mer. Vi må jobbe mer med prosessene og vi må ha flere prosesser.”

Videre var et mål om kontinuerlig forbedring av driften viktig for alle intervjuobjektene, og de fleste mente prosessledelse var beste måte å oppnå dette på. Teorien sier at prosessledelse ikke er et mål i seg selv, men heller et middel for å styre og kontinuerlig forbedre bedriftens aktiviteter (Iden, 2013). Det virker som om dette er noe ledelsen er innforstått med, og dette forsterkes av følgende sitat.

“For å klare å nå våre mål, ... så er det en erkjennelse i hele lederlinjen i konsernet at for kontinuerlig forbedring er styring av prosessene instrumentet for å få dette til.”

4.1.2 EGNE BEHOV ELLER EKSTERNE KRAV?

Til tross for at lederne oppgir ulike grunner til at de er prosessorienterte, ser vi en tendens til at de mener motivasjonen oppstår internt i selskapet. Dette er representert ved det fire av fem ledere mener er egne løsninger på forskjellige problemer. Eksempelvis sier *leder C* at vedkommende selv så at noe måtte gjøres i bedriften. Respondenten hadde jobbet for å implementere et kvalitetssystem, men de var ikke fornøyd med det endelige resultatet. Etter ansettelse av en ny økonomisjef, som hadde prosesserfaring fra tidligere arbeidsgiver, kontaktet selskapet et konsulentselskap som bisto i etablering av prosessledelse. *Leder A* på sin side, sier at prosessfokuset kom fra noen ansatte på lavere nivå. Her var Lean og “smidig forbedring” tiltak som ble brukt for å løse problemer som oppstod. Med tiden har dette spredt seg til hele organisasjonen, inkludert konsernledelsen. *Selskap D* derimot, satte for ti år siden mål om at de skulle være det beste selskapet innen sin bransje. De så til sine konkurrenter og så at disse benyttet ITIL-rammeverket (et strukturert rammeverk som kvalitetssikrer leveranse, drift og support innen IT-sektoren (Cartlidge, et al., 2007)). Dette ga toppledelsen motivasjon for deres arbeid med prosessene.

Unntaket, representert ved *selskap E*, var klar på at implementering av prosessledelse var et resultat av eksterne krav. Selskapet klarte ikke å dokumentere rutiner og sentrale aspekter ved driften og eksterne revisorer påpekte dette. Toppledelsen bestemte seg på grunnlag av dette, for

å leie inn konsulenter som kunne hjelpe dem med utfordringene de hadde. Løsningen ble et gradvis skifte til en mer prosessorientert bedrift.

4.1.3 OPPSUMMERING OG KONKRETISERING AV MOTIVASJON

Vi har først og fremst funnet at lederes motivasjon for å implementere prosessledelse er basert på ulike grunnlag. Dette har enten sitt utspring i et ønske om bedre struktur og kontroll, eller som et virkemiddel for å nå ulike mål lederne har satt. Toppledelsen er også motivert av det de mener er de største gevinstene ved prosessledelse: bedre og mer informasjon om verdiskapingen, bedre effektivitet og et riktigere fokus.

Lederne i studien gir også uttrykk for at prosessledelse ikke er noe som er påtvunget. Kun én av fem mente fokuset på prosesser skyldtes eksterne krav, men toppledelsen i dette selskapet stilte seg raskt bak forslaget om prosessorientering og dette er nå godt forankret.

Når intervjuobjektene fremmet deres oppfatning av hvorfor prosessledelse er noe de praktiserer, kan det være flere forhold som påvirker deres svar. Det kan tenkes at de selv har dannet seg et bilde av hvorfor prosessledelse fungerer og at dette har gitt årsakssammenhenger som egentlig ikke finnes. Det kan være andre bakenforliggende årsaker til at problemene er løst, eller at de har troen på at positiv utvikling i bedriften bør krediteres deres egne strategiske prioriteringer. At flertallet i vårt utvalg mener det er egne behov, fremfor eksterne krav som har ført til prosessledelse, kan skyldes årsaker som ikke nødvendigvis kommer så klart frem av lederens uttalelser. Det kan tenkes at lederens egeninteresse eller stolthet er faktorer som gjør at lederen ignorerer at dette skyldes eksterne drivkrefter. Deres uttalelser kan også skyldes manglende innsikt eller kompetanse.

4.2 HVORDAN INVOLVERER LEDELSEN SEG I PROSESSENE?

Litteraturen trekker frem viktigheten av at prosesstankegangen er forankret i toppledelsen, og vi observerte hvordan involvering påvirker ledernes mening om prosessledelse. Videre så vi hvordan ledernes forståelse for emnet øker graden av involvering ved at de aktivt jobber med for eksempel kartlegging, målsetting og den daglige driften.

4.2.1 LEDERNE MENER PROSESSLEDELSE ER TOPPFORANKRET

I hvilken grad prosessperspektivet er forankret i toppledelsen er viktig for å blant annet få satt av tilstrekkelige ressurser til prosessarbeidet, samt få ansatte til å forstå viktigheten av det som gjøres.

Alle lederne i vår studie sier prosessfokus er klart forankret i bedriftens toppledelse. De bruker ord som “forankret”, “toppforankret” og “konsistent” for å beskrive dette. *Leder B* sier:

”Helt klart en toppforankret visjon om gode prosesser og en strukturert måte å jobbe på.”

Selskap C, som har en matrisestruktur med prosesser som dominerende dimensjon, mener prosessfokus er forankret i hele verdikjeden.

“...godt forankret i hele verdikjeden for vi har jobbet så mye med det. Hovedkriteriet for at vi lykkes er fordi vi i toppledelsen ville det.”

Det kommer også frem at noe av årsaken til dette er at det opprinnelige initiativet til å drive med prosess ofte har kommet fra ledelsen eller enkeltpersoner i ledelsen. *Leder E* illustrerer dette på en god måte:

”Det [prosessperspektivet] har jo kommet oven ifra og ned. Nå sitter jo jeg i toppledelsen, og det er ikke noe tvil om at det er forankret der. Men de er mer usikre helt ytterst i systemet. ... Så vi har litt igjen der da, på implementeringssiden.”

Til tross for at samtlige selv sier tankegangen er toppforankret, er det noen som sier at ikke alle er like entusiastiske. *Leder A* sier prosessperspektivet er forankret, men ser helt klart et forbedringspotensial hos flere ledere i bedriften. Dette gjelder som regel ledere for avdelinger der implementering av prosessledelse ikke har blitt prioritert eller av ulike grunner ikke var så enkelt å implementere. Han påpeker at i store bedrifter er det helt naturlig at ikke alle tenker likt, og at det alltid vil være noen ulikheter blant annet på grunn av personlige årsaker:

”...det er helt klart at det er mange ledere i selskapet som ikke har forstått, eller har prosess som førsteprioritet, men sånn vil det alltid være. Vi har så mange som 75 forskjellige ledere og det vil alltid være forskjellige fokus og forskjellig bakgrunn.”

4.2.2 LEDERNES INVOLVERING - TILPASSES EGEN ROLLE I ORGANISASJONEN

Direkte involvering fra toppledelsen varierer i stor grad fra selskap til selskap. Lederne sier de har en forpliktelse til resultatene og dermed også et ansvar for prosessene. *Leder A* illustrerer dette med følgende sitat:

”Det er jo ledere som har ansvaret for resultatene, og da må de også ha ansvaret for prosessene. Ledelsen sitter med det overordnede ansvaret for at prosessene fungerer.”

På denne måten økes også involveringen ved at lederne har eierskap til problemene og løsningene. Lederne har et bevisst forhold til dette, og mener at det vil gagne dem i et langsiktig perspektiv.

Videre har *selskap A* en egen avdeling som heter ”Innovasjon og prestasjon” hvor de også har egne Lean-eksperter. Denne avdelingen støtter og bistår ledere i arbeid med prosesser de ikke klarer på egenhånd. Ledere i *selskap A* henvender seg til denne avdelingen hvis de har problemer med resultatoppnåelse eller andre utfordringer. Respondenten sier at det blant annet er gjennom denne støtten at ledelsen har blitt bevisste på prosessene. Toppledelsen involveres også direkte, og motiverer de ansatte blant annet gjennom et ofte brukt måltall: *flyt*. Dette beskriver hvor lang tid det tar fra noe er prioritert til det er gjennomført, og er gjennomgående i hele bedriften som et felles effektivitetsmål.

I *selskap B* involverer konsernledelsen seg direkte:

“Konsernsjefen har månedlige business reviews med ”divisjon”, som vi kaller det for. Her går man gjennom scorecard med både leading og lagging indicators og diskuterer output. Og tilsvarende har ”divisjon” møter med sine ”distrikter”, med ca. samme frekvens”.

På denne måten diskuterer hele lederlinjen de samme sakene. Dette selskapet er tung på Lean, og har således mange måltall og parametere som brukes aktivt også under disse møtene. *Leading indicators* defineres som indikatorer som ikke har hendt og som det kan jobbes mot. *Lagging indicators* er indikatorer basert på det som allerede har hendt.

I tillegg sørger ledelsen i *selskap B* for å forankre prosessperspektivet i hele organisasjonen på to måter:

Deres initiativ fra toppen og ned i organisasjonen er via en egen intern enhet. Disse reiser rundt i selskapets ulike avdelinger hvor de i løpet av 13 uker gjennomfører en minitransformasjon. Her går de inn og etablerer for eksempel strukturerte tavlemøter, oppmerking av områder og bistår i kartlegging og restrukturering av prosesser. Dette initiativet har som formål å initiere forbedringer fra bunnen og opp.

Den andre måten er å jobbe bevisst med rekruttering, og da spesielt av lokale ledere. *Selskap B* leter aktivt etter personer som er positive til, eller har erfaringer med prosessledelse fra tidligere. Etter ansettelse iverksettes en rekke kompetansefremmende aktiviteter som for eksempel kurs og annen type skolering. Generell oppfølging i lederlinjen er også sterkt i fokus. Intervjuobjektet sier følgende:

“...oppfølgingen i lederlinjen. Hele veien fra konsernsjef og ut til den minste lokale avdelingen. At ledelsessystemet er konsistent hele veien. At man snakker om de samme tingene.”

Leder C sier det ikke mangler motivasjon hverken i toppledelsen eller lenger ned i organisasjonen. Vedkommende sier også at de har jobbet mye og målrettet med å implementere prosessperspektivet i hele selskapet. Deres prosesser og kvalitetssystem gjelder fra topp til bunn og de starter alle modelleringer hos ledelsen og jobber seg nedover. Her er prosessmøter og tavlemøter viktige for å inkludere alle parter samt holder oversikt over den daglige driften av prosessene. *Leder C* sier følgende:

“Toppledelsen er involvert i prosessarbeidet på samme måte som resten av organisasjonen. Jeg har min egen prosess jeg må styre.”

Viktigheten av å involvere de som jobber i prosessen, når man utarbeider og implementerer prosessledelse, trekkes også frem av *leder A* som et viktig moment for å få prosesstankegangen forankret i hele organisasjonen.

Leder D ser viktigheten av jevnlig møter der prosess diskuteres. Selskapet har opprettet et eget prosesstyreform som møtes annenhver uke for å gjennomgå status for sine prosesser. Her jobber de også strategisk med hvilke prosesser som skal utvikles og om det er nye prosesser de burde etablere. Deretter legges foreslåtte tiltak frem for ledergruppen som deretter beslutter om dette skal implementeres eller ikke. Ledergruppen er altså med på å forankre, godkjenne og beslutte nye prosesser eller større endringer. Den daglige driften, de jevnlig forbedringene og kontrollen er det prosesstyrene som gjør. Dette er fordelt utover i organisasjonen.

Også her påpekes viktigheten av at ledelsen går foran som et godt eksempel, i tillegg til å ha dedikerte folk som jobber med prosessene - både fra toppen og ned, og omvendt. Dette eksemplifiseres av intervjuobjektet:

”Det er ingen ting som er så enkelt som å sitte å tegne piler og bokser og å lage en perfekt prosess i Visio. Det vanskelige er å få folk med, for folk er mye mer interessert i å følge en prosess de har vært med på å lage. Så det er involvering som er nøkkelen her.”

4.2.3 BEDRE FORSTÅELSE - ØKT MOTIVASJON

Mange av lederne sier de selv har erfart, og fortsatt erfarer, at økt motivasjon styrkes i takt med bedre forståelse for emnet. Vi ser her en klar sammenheng mellom motivasjon og graden av involvering. Respondentene gir uttrykk for at jo mer ledelsen er involvert i prosessarbeidet, dess mer økte forståelsen for arbeidet, og et resultat av dette var sterkere motivasjon for å drive prosessledelse - både blant ledere og andre ansatte. Lederne knytter eierskap tidlig i implementeringsfasen ved at de ser hvordan det påvirker resultatene. Å forstå viktigheten av god prosessledelse og de fordelene dette medfører, er en direkte årsak til at toppledelsen ønsker å involvere seg i, og opparbeide seg kompetanse på emnet.

I avdelinger der konsulenter har blitt hyret inn, er toppledelsen svært opptatte av at også selskapets ledelse og de ansatte skal bli involvert og ta del i implementeringen. Dette øker forståelsen, og gjør det lettere for bedriftene å klare seg uten konsulenthjelp i fremtiden. Følgende sitater fra henholdsvis *leder A* og *leder D* illustrerer dette godt:

“...vi har skjønt at det er mange virksomheter som går inn med konsulenter som bidrar aktivt i å gjøre jobben, men det har vi gått bort ifra for det står seg ikke over tid. Det er lederen som må ha eierskap til løsningene og problemene og får heller bruke noe mer tid på at det blir bra, så vi tenker litt mer langsiktig.”

“Vi har hatt konsulentselskaper inne noen få ganger i korte perioder. ... men konklusjonen vår i etterkant av sånne innleinger har vært at det er bedre å utvikle egne ansatte som kan jobbe med dette på fulltid, og at de lager prosessene i samarbeid med de kollegaene som skal delta i prosessen når den er ferdig. Så vi bruker lite konsulenter til å lage prosesser. Det er mest for kursing.”

Dette påvirker både forståelsen, og dermed også motivasjonen for å sette seg ned å faktisk styre prosessene på en hensiktsmessig måte. Vedkommende leder presiserer at ulik grad av motivasjon og forståelse er noe en må regne med i enhver bedrift.

4.2.4 OPPSUMMERING OG KONKRETISERING AV INVOLVERING

Først og fremst kommer det frem at alle våre respondenter mener prosessledelse er forankret blant ledelsen. Det finnes naturlige variasjoner i selskapene, noe respondentene selv sier er helt naturlig. Videre kommer det frem at lederne har en god oppfatning av hvor viktig det er at toppledelsen faktisk er involvert i prosessarbeidet. De sier at de selv ønsker å ha innsikt i emnet, da de vet hvor viktig dette er for en suksessfull implementering og styring av prosessene. Dette kommer også frem ved at lederne prøver å begrense bruken av eksterne konsulenter. Det er likevel påfallende at det er ganske ulik praksis hva gjelder faktisk involvering. I noen selskap er lederne direkte involvert og eiere av prosesser, mens de i andre er involvert via møter, forum eller strategiske aktiviteter. Eierskap, og stolthet er gjengangere når toppledere snakker om prosessledelse, og hvorfor de har fokus på dette.

Til tross for at samtlige sier prosessperspektivet er toppforankret, kan det tenkes at flere opplever de samme problemene som *leder A* trekker frem: at det internt i ledelsen likevel er uenigheter og splittelser. At våre intervjuobjekter sier det er bred enighet i ledelsen, kan kanskje gjenspeile ønsket situasjon, eller deres ønske om å fremstå som en unison gruppe. Å fremstille ledelsen som splittet, vil ikke være heldig for selskapene som er representert, til tross for at de i vår studie er anonymisert. Videre er kan det også være en fare for at man som leder oppfatter sin egen involvering som bedre enn den faktisk er. Dette kan også ha påvirket deres uttalelser om emnet.

4.3 LEDERNES SYN PÅ ORGANISERING

Innledningsvis så vi på hva slags struktur bedriftene i studien vår har: Om de er strukturert etter tradisjonelle linjer eller som matrise. Videre undersøkte vi hvorvidt alle bedriftens funksjoner, er inkludert i prosesstankegangen. Vi ønsket å belyse hvilke utfordringer og fordeler lederne mener deres valgte struktur ga, og hvilket ansvar de selv mener de har for å legge til rette for god prosessledelse.

4.3.1 Å SE HELHETEN ER VIKTIG, MEN VANSKELIG I PRAKSIS

Under litteratursøket kom det klart frem at et helhetlig syn på prosesser er viktig, og at prosessledelse ikke bør være isolert eller begrenset til en eller få avdelinger i selskapet. Med unntak av *selskap C* finner vi mye som tyder på at dette er vanskeligere å gjennomføre i praksis for det resterende utvalget. Fire av fem respondenter opplever at prosessfokuset ikke strekker

seg over flere avdelinger. Her trekkes det frem grunnleggende forskjeller på avdelingene, prosessmodenhet innad i selskapet, og manglende kontroll som årsaker til dette.

Det virker likevel som om topplederne forsøker å ha et helhetlig syn på prosessledelse, og ønsker at fokuset på sikt skal spre seg til alle avdelingene. *Leder A* sier følgende:

“Det vi har klart å få til nå er at alle ledere, da også salgsledere, skal sette veldig tydelig mål for det de skal oppnå. Da vet vi at det [prosessledelse] kommer, og da skal de også ha prosessmål, ikke bare resultatmål”.

Selskap B for eksempel, er fortsatt i utviklingsfasen av en organisasjonsform som i større grad tilrettelegger for et prosessfokus på tvers av avdelinger. Likevel vegrer ledelsen seg for å ta steget helt ut:

“Tingen er den at vi har ikke funnet den optimale organisasjonsformen. Så fort man velger en organisatorisk struktur, så løser man noen problemer, men så bygger man opp noen nye problemer på et annet sted i strukturen.”

Av datamaterialet kommer det frem at de resterende lederne er klar over hvor krevende det er å beherske prosessledelse, og at det til tross for at ledelsen har et helhetlig syn ikke er slik i praksis i deres egne bedrifter.

4.3.2 ENDE-TIL-ENDE - VARIERER MED STØRRELSE OG KOMPLEKSITET

Da vi spurte hva lederne mener om prosessenes omfang, svarte alle at de forsøker så godt det lot seg gjøre å definere prosessene med en klar start og slutt. Som regel starter prosessene med en henvendelse fra en ekstern eller intern kunde, og slutter når kunden aksepterer produktet som blir levert. Det største hinderet for denne praksisen er når prosessene ikke krysser organisatoriske enheter, eller overlevering mellom enhetene ikke skjer smertefritt. Da stykkes prosessene naturlig opp og kan redefineres som: En prosess starter når en gitt avdeling mottar en henvendelse fra kunde eller annen avdeling, og slutter når kunde eller annen avdeling ser seg fornøyd med produktet som blir levert.

Leder A uttrykker et ønske om at hele organisasjonen skal se at prosessene går fra ende-til-ende, for at man som leder i større grad skal se prosessenes sluttresultat:

“Vi skulle ønske at vi var organisert langs prosessene, fra ende-til-ende. Og at hver prosess har en overordnet leder som har et mål på hva som kommer ut av denne prosessen. Men dessverre så er også her prosessen delt mellom flere avdelinger.”

Våre funn tyder også på at det er enklere for ledelsen å se prosessene fra ende-til-ende i de mindre bedriftene. Eksempelvis *selskap C* og *selskap D* ser at prosessene går fra ende-til-ende i organisasjonen. Det er også enklere å gjøre de involverte i prosessene bevisste på dette dersom bedriften er av en mindre kompleks grad. *Leder D* bekrefter dette i sitatet under:

“Vi opplever at når lederstaben fokuserer på prosessenes varighet, blir det enklere for de ansatte å se at deres rolle i prosessen påvirker resultatet. Dette har nok noe med at vi er en mindre organisasjon hvor det er enklere å se den verdiskapingen man selv står for”.

Topplederne i de største selskapene er selv bevisste på at prosessene går fra ende-til-ende, men sliter med å få de ansatte til å se dette. Det fremgår av litteraturen at under dette helhetsbilde skal ledelsen sørge for at prosessene er fullstendig kartlagt og strukturerte: fra ende-til-ende. *Leder B* sier at deres geografiske struktur gjør at dette blir vanskelig å gjennomføre.

4.3.3 LINJE ELLER MATRISE - HVA MENER LEDERNE ER OPTIMALT?

Det kom klart frem i intervjuene at selv om respondentene og deres bedrifter har mye fokus på prosessledelse, synes de det er krevende å implementere det fullt ut. Tradisjonelt har alle respondentenes bedrifter vært strukturert etter linjen eller geografi, og i dag er det kun én av fem bedrifter, *selskap C*, som har en fullverdig matrisestruktur. Det er også denne bedriften som i følge intervjuet opplever færrest problemer og høster flest fordeler av å være prosessorienterte.

“Historisk var vi organisert som et helt vanlig hierarkisk selskap etter geografi. Og da vi jobbet med kvalitetsprosjektet og modellering og prosessorientering, så vi at måten vi var organisert på ikke fremmet det i det hele tatt. Så vi omorganiserte hele selskapet i 2005, der vi modellerte prosessene, og omorganiserte menneskene i denne matriseorganisasjonen. (...) Å ha prosess som overordnet struktur har vært et av suksesskriteriene for at vi har lyktes med prosessledelse.”

Selskap C representerer en av de minste bedriftene i studien, og er begrenset rent geografisk. Likevel påpeker de at støtte fra hele ledelsen var den avgjørende faktoren for å få til denne

endringen. *Selskap C* klarte å omorganisere hele bedriften fra tradisjonelle linjer til en fullkommen matrisestruktur i løpet av halvannet til to år. Som *leder C* selv sier:

“At vi gikk all-in for det her hele veien, er et av suksesskriteriene.”

De hadde tilstrekkelig støtte fra ledelsen, fikk avsatt nok ressurser, og jobbet hardt for å endre organisasjonen helt. Som *leder* mener respondenten at det var deres ansvar å avsette de nødvendige ressurser for å omorganisere. I dag sier lederen selv at de er veldig fornøyd med ny struktur og føler selv at de høster mange fordeler som de ikke gjorde tidligere. Ved å ha denne strukturen unngår de også problemer som typisk oppstår i skjæringspunktet mellom prosess og linje i de andre bedriftene vi har snakket med. Som *leder* opplever respondenten i *selskap C* at det er lettere å ha kontroll over prosessene, sammenlignet med andre ledere i utvalget hvor de i større grad er organisert etter linjen.

I denne studien er *selskap B* ledende innenfor sin bransje, stor og kompleks. Selskapet spenner også over flere geografiske områder i tillegg til at vekststrategien deres også inkluderer å kjøpe opp nye, mindre selskap. De har valgt å organisere seg etter geografi for å gi lokale ledere mer ansvar for de lokale prosessene som er kritiske for deres egen suksess. *Leder B* sier de innenfor de geografiske områdene har *“...fantastisk god orden på, og et fantastisk lokalt eierskap til prosessene, men så fort det er mer komplekse prosesser, har vi ikke samme ordening.”* Problemene oppstår altså der prosessene krysser de geografiske grensene i bedriften. Det virker likevel som at lederne er klar over at en slik inndeling ikke er i tråd med hva som er optimalt for et helhetlig prosessfokus. Vedkommende presiserer at han synes matrisestrukturen med geografi som dominerende dimensjon er *“...veldig krevende å jobbe etter.”* Matrisen krever mye dialog og det er fort gjort at det blir utydelig hvem som har det reelle ansvaret.

Leder A sier også at deres organisasjonsstruktur ikke er optimal for prosessledelse:

“Jo, vi har prosesser som krysser avdelinger, dessverre. Spesielt mellom avdelingene Salg, Produkt og Teknologi. Og de sitter jo i samme prosess, men de har delt dette mellom seg. Og det skaper masse tull og sløseri og frustrasjon i grensesnittet.”

At de ulike avdelingene i *selskap A* ofte har individuelle mål er også utfordrende. Spesielt gjelder dette salgsavdelingen som har egne salgsmål de måles på uavhengig av de interne prosessene som bedriften ønsker å fokusere på. Vedkommende *leder* nevner at i det siste har

avdelingene begynt å snakke mer sammen, og jobber bedre med å samkjøre målene sine. Dette har forbedret arbeidet mye.

Selskap E jobber fortsatt med å implementere prosessstakegangen i hele organisasjonen og sier de fortsatt er organisert etter linjen. De har imidlertid oppdaget at kartlegging og implementering av enkelte prosesser har gått forholdsvis smertefritt, da disse på en naturlig måte har overlappet med de tradisjonelle linjene. Derfor har de kunnet overføre flere ansatte direkte fra linjen til prosessene, inkludert mange linjeledere som nå har blitt prosesseiere. Disse har ansvar for de samme aktivitetene og menneskene i bedriften, men blir nå målt annerledes enn tidligere. *Leder E* synes derimot det har vært vanskelig å kartlegge og lede støtte- og ledelsesprosessene sine. I dette tilfellet jobbes det fortsatt med overgangen fra linje til prosess.

4.3.4 OPPSUMMERING OG KONKRETISERING AV ORGANISERING

Vi opplever forskjeller i ledernes syn på det helhetlige ved prosessledelse. Avdelingsforskjeller, kultur, ulikt lederskap og geografiske forskjeller er noen av årsakene til at prosessene ikke går på tvers av avdelinger.

Lederne opplever også at prosessenes omfang ikke alltid er så tydelig. Altså i hvilken grad prosessen har en klar start og slutt. Dette medfører problemer i forhold til ekstraarbeid og sløsing fra avdeling til avdeling.

Bedriftene er i stor grad strukturert etter linjen, med unntak av to som har innført matriseorganisering. Kun én av disse har prosess som dominerende dimensjon. Enkelte respondenter finner det vanskelig å gå vekk fra linjestrukturen grunnet graden av kompleksitet og størrelse på bedriften. De opplever derfor ulike problemer knyttet til å være organisert etter prosessene. Videre er alle respondentene enige i at den optimale måten å organisere seg på er etter prosess, men at dette ikke er like lett å etterleve i praksis.

Til tross for at det virker å være bred enighet blant lederne at den ideelle organiseringsformen er etter prosess, er det likevel påfallende at det ikke er slik. Det er derfor grunn til å stille spørsmålstegn til validiteten i det respondentene sier. I intervjusettingen er det fort gjort at respondenten sier det de selv oppfatter som korrekt i en samtale om prosessledelse, men at dette i praksis ikke er gjennomførbart på grunn av for eksempel type organisasjon, størrelse, eller måten prosessperspektivet ble introdusert på. Man fremhever dermed egen kompetanse innen prosessledelse, uten at det vises gjennom grep som lederen har fattet. Om de noen gang kommer

til å klare å legge de tradisjonelle linjene helt bort, er det derimot ingen av de resterende respondentene som tør å love.

4.4 HVORDAN STYRER LEDERNE PROSESSENE?

Da vi spurte intervjuobjektene om hvordan de forvalter prosessene, var målet å se i hvilken grad de utnytter eller utforsker prosessene sine. Videre så vi på hvordan ansvaret fordeles mellom roller i bedriften. Vi diskuterte også bedriftens bruk av mål i prosessene, og i hvilken grad dette er knyttet opp mot strategiske mål. Videre så vi etter hvordan lederne forstår utvikling og bruk av riktige måltall for å vurdere bedriftens ytelse over tid, og hvordan prosessmål og overordnede mål harmonerer med hverandre.

4.4.1 LEDELSEN TILSTREBER Å VÆRE AMBIDEKSTRE

Tilnærmet alle topplederne mener at de fokuserer både på optimal utførelse av nåværende prosesser, og samtidig legger til rette for innovasjon. Sistnevnte innebærer vekst og effektiv kapitalisering på voksende og tekniske muligheter. Til tross for at teorien sier at dette er vanskelig å praktisere, mener fire av fem at dette er noe de behersker og noe de aktivt fokuserer på. Det femte selskapet, *selskap E*, har ikke kommet langt nok i prosessarbeidet til å kunne praktisere prosessinnovasjon enda. Respondenten uttaler likevel at dette er noe de vil fokusere på når de er ferdig med kartleggingsarbeidet og føler at de mestrer å etterleve de prosessene de allerede har. Videre sier vedkommende at de nylig har diskutert hvorvidt de skal opprette en egen prosessinnovasjonsgruppe som utelukkende skal fokusere på nytenking, eller om dette heller er noe som skal gjennomsyre alle prosessene deres.

Det viser seg også at den innovasjonen som skjer på prosessnivå hos våre respondenter heller skjer trinnvis og i form av små kontinuerlige forbedringer, kontra store innovative kvantesprang. *Selskap A* er det eneste selskapet som aktivt driver med innovasjon, men dette er noe de mener ikke er direkte knyttet til prosessene sine. Et mål om kontinuerlig forbedring er hovedgrunnen til å drive prosessledelse. At dette ikke i like stor grad defineres gjennom innovative kvantesprang virker det å være konsensus om i følge respondentene. Dette bekreftes i sitatet under:

“Strategisk er det veldig viktig at tjenesten er god. Det arbeidet vi gjør med den er mer preget av det vi kan kalle kontinuerlig forbedring, enn tradisjonelle, store innovasjonsprang.”

Et mål om kontroll og kontinuerlig forbedring er også noe flere av topplederne mener er forankret over hele lederlinjen. Men til tross for at toppledelsen sier dette er målet, virker det ikke som at hele lederstaben er like sikre på at prosessledelse er den mest effektive måte å oppnå dette på:

“Så satsingen på kontinuerlig forbedring er vedtatt og akseptert [av konsernledelsen], og så er det mer diskusjoner om hva som har mest effekt av instrumenter for å få dette til.”

Videre påpeker en respondent at graden av innovasjon som regel gjenspeiles i hvor ambisiøse mål bedriften har. De ser en klar sammenheng mellom hvordan prosessmålene er med på å nå overordnede strategiske mål, og i hvilken grad prosessinnovasjon er prioritert. Jo høyere mål de setter, dess mer innovasjon må til for å nå disse målene.

“Det er egentlig en slags volumknapp som heter “mål” som styrer hvor mye innovasjon som blir skapt i organisasjonen. Så det er en veldig tett sammenheng mellom de.”

Analytiske teknikker for å optimalisere nåværende prosesser diskuteres mye i litteraturen og benyttes også i vårt utvalg. Tre av fem bedrifter sier de bruker Lean for å eliminere dobbeltarbeid og ressursløsning. Dette praktiseres på to ulike måter: Enten gjøres dette gjennom egne Lean-grupperinger som har en fleksibel rolle i organisasjonen og tar for seg prosessene på tvers av avdelinger. Deres arbeidsoppgaver går hovedsakelig på å granske prosesser i avdelinger hvor resultatene ikke har levd opp til de mål som er satt av ledelsen. Toppledelsen på sin side er lite involvert i dette arbeidet. Den andre praksisen som er gjeldene for vårt utvalg, er at ledere mener Lean er forankret gjennom hele organisasjonen. Dette lar seg gjøre ved at de ansatte er blitt tilstrekkelig kompetente gjennom kursing o.l.

4.4.2 LEDERNE OPPLEVER KONFLIKT

Tre av fem ledere i studien mener det eksisterer noe konflikt knyttet til fokus på utnyttelse, kontra utforskning og innovasjon av bedriftens prosesser. Flere påpeker at ledere kan være mer skeptiske til innovasjon enn andre ansatte grunnet risikoen dette kan medføre. For mange ledere blir det et valg mellom det som er trygt og kjent, og det som er usikkert og uprøvd. Respondentenes draging mot det sikre illustreres av uttalelsen til *leder E*:

“Innovasjon innebærer risiko, og spesielt hos ledelsen er det en draging mot det sikre.”

Dette støttes av *leder B*:

“Det er en veldig sterk tendens hos alle ledere å gå for det sikre og heller gjøre det samme, enn å prøve noe helt nytt.”

Vi finner her et tydelig paradoks: På den ene siden uttrykker lederne viktigheten av både utnyttelse og innovasjon av prosesser. På den annen side trekker respondentene frem at ledelsen ofte er risikoaverse og vegrer seg for innovative forpliktelser. Enkelte ledere opplever at deres rolle er for langt unna det faktiske innovasjonsarbeidet, til at de klarer å ha god nok oversikt og et godt nok beslutningsgrunnlag, når det kommer til innovasjon. De er i midlertid klare på at dersom prosessinnovasjon skal være vellykket må de selv ha tro på at endringene vil gi bedre resultater. De mener dermed det ikke nytter å ha en tilnærming hvor man ønsker å innovere, uten selv å ha troen på det.

4.4.3 GRAD AV UTNYTTELSE OG UTFORSKNING VARIERER MED MARKED OG POSISJON

Vi observerer at graden av innovasjon, naturlig nok, varierer med hvilke bransjer topplederne operer i. *Leder C* mener selskapet innledningsvis var veldig fokuserte på kontroll, men at bransjespesifikke utfordringer den siste tiden har tvunget dem til å ha større fokus også på endring. I dag prøver de å balansere de to elementene.

Selskap A leverer et produkt som i stor grad utvikles i IT og teknologi-avdelingen, og de tilbyr i all hovedsak sine tjenester over Internett. I en teknologipreget bransje i kontinuerlig vekst, stilles det høye krav til selskapet om å utnytte og innovere sine prosesser. Dette er en utvikling toppledelsen erkjenner, og de har derfor vedtatt at kontinuerlig forbedring på prosessnivå er viktig. Et eksempel på dette er at *selskap A* for noen år siden lanserte en ny versjon av selskapets nettsider fire ganger i året. Til sammenligning lanserer de nå flere versjoner daglig. Dette definerer selskapet som *prosesstakt*:

“Så det er prosesstakt, og det har fryktelig mye å si for innovasjonsevnen og forbedringsevnen. Det har vi skjønt nå.”

Flere av topplederne bekrefter at bransjeutviklingen har gjort at det opprinnelige fokuset på kontroll nå har skiftet mot et større fokus på endring og innovasjonsarbeid.

“Og så er det jo det å tilpasse prosessene til endringene i rammevilkårene, slik at dette ikke er statisk, men at vi hele tiden er villige til å endre.”

Selskap B er i en særegen posisjon. De er markedsleder i sitt hjemmemarked, og fokuserer på innovasjon for å opprettholde og tilegne seg mer markedsrett. I andre markeder er de en mindre utfordrer som forsøker å etablere seg. I disse markedene er lederne mer opptatt av å innovere prosessene for å oppnå konkurransefortrinn og skape muligheter i et markedet som allerede er dominert av andre. I denne bedriften hersker det en klar forståelse for at prosessoptimalisering går hånd i hånd med innovasjon.

4.4.4 UTNEVNELSE AV PROSESSEIERE

Blant våre respondenter er det en klar tendens at personer som allerede besitter stillinger med ledelsesansvar, blir prosesseiere. Fire av fem ledere oppgir at det er en eller annen form for ledere som er prosesseier. De nevner stillinger som toppleder, avdelingsleder, seksjonsleder, og leder med resultatansvar. Det er likevel ingen felles enighet for utnevnelse av prosesseierne – kanskje på grunn av ulike praksis for titulering, kultur, struktur, eller andre forhold. Kun én bedrift, *selskap B*, unnlater å nevne “leder” og sier heller at at prosesseierskapet fordeles etter det som er best for prosessene. Med dette mener respondenteren at prosesseier er den som har best forutsetninger for å styre prosessen med tanke på helheten, uavhengig av hvilken plass vedkommende har i linjen. Det betyr ikke at prosesseiere i dette selskapet ikke kan eller bør være ledere, men heller at det ikke er en forutsetning, slik det fremstår i de andre selskapene. Respondenten følger opp med å påpeke at de velger den ansatte som er mest involvert i prosessen.

Det er også forskjellige oppfatninger av prosesseiernes rolle og ansvarsområder. I de mindre selskapene, eksempelvis *selskap C*, er toppledelsen så involvert i prosessarbeidet at de selv er prosesseiere. Administrerende direktør sier følgende:

“Toppledelsen er involvert i prosessarbeidet på samme måte som resten av organisasjonen. Jeg har min egen prosess jeg må styre.”

I *selskap D* er avdelingslederne prosesseiere, i tillegg til en driftsleder som har prosesseierskap på tvers av avdelinger i prosesser som omfatter mer generelle områder.

“... og så er det en driftsleder som har prosesseierskap på en god del av de andre prosessene som ligger nærmere endring og konfigurering og kunnskap.”

Selskap E grupperer prosessene etter prioriteringer, og har hovedprosesser på det overordnede nivået. Her er det avdelingsdirektør eller seksjonsleder som er eier av prosessene, og disse styrer ressurser og tidsbruk. Videre påpeker respondenten at det også finnes prosesser lengre nede i hierarkiet som ikke er like godt forankret og mangler eierskap.

I *selskap A* mener respondenten at alle ledere med resultatansvar også har et prosessansvar, og at dette ikke kan delegeres. Disse blir omtalt som prosesseiere, slik det fremgår av sitatet:

”En leder som har resultatansvar har også et prosessansvar. La oss si en salgssjef eller direktør som måles på omsetning og antall markedsandeler, men også på prosessene. Altså hvor god kvalitet det er på prosessene: Hvor mange kundemøter de klarer å ha, og hvordan dette foregår. Da har de automatisk ansvar for denne prosessen. Så du kan på en måte ikke delegere et prosessansvar til noen andre. Fordi det er prosessene som skaper resultatene.”

Det virker som at det er en felles oppfatning blant respondentene at prosesseiere også bør besitte andre lederstillinger i selskapet. Hovedargumentet for dette ser ut til å være at vedkommende allerede har resultatansvar for gjeldende prosess.

4.4.5 UTARBEIDELSE OG OPPNÅELSE AV SPESIFIKKE MÅL

Vi finner i studien at de fleste respondentene omtaler mål som noe viktig i den daglige driften. Lederne bruker mål som et styringsverktøy, og praktiserer dette på ulike måter. Det er likevel flere som synes det er utfordrende å gjøre dette på en optimal måte, i tillegg til å forsikre at målene er spesifikke. *Leder A* sier det er vanskelig for ledere i selskapet generelt å ha konkrete mål for prosessene. Dette skyldes manglende kunnskap i lederstaben om målstyring. Respondenten påpeker likevel at selskapet tar konkrete grep for å forbedre situasjonen. Deres fremtidige mål er at alle lederne selv skal kunne sette spesifikke mål for prosesser.

“Når lederne skal gjøre det selv [sette mål], er det vanskelig. Det vi gjør nå er at det er obligatorisk for alle ledere i vår bedrift å ta et kurs i dette temaet. Så alle ledere skal ha et kurs i målstyring, som handler om resultatmål og prosessmål: Hvordan finne indikatorer, hvordan følge dem opp, osv. Skal du være leder må du også ha mulighet og skjønne det grunnleggende innen dette.”

Selskap B er utpreget målstyrt, og som nevnt tidligere er deres hovedmotivasjon for å være prosessorientert, bedre måloppnåelse. Selskapet har fire overordnede mål som er

retningsgivende for organisasjonen. Disse er riktignok så vide at de er nødt til å bli konkretisert på lavere nivå i selskapet. Toppledelsen er således ikke med på å sette konkrete mål for de ulike prosessene, men de legger føringer: Dette gjøres blant annet gjennom månedlige *business reviews*, som nevnt i 4.2.2. *Ledernes involvering – tilpasses egen rolle i organisasjonen*. Her brukes *scorecards*, og disse oppdateringene går gjennom hierarkiet via flere *business reviews*, før det når ledelsen. De spesifikke målene blir dermed videreført fra bunn til topp, på lik linje med de overordnede målene som koordineres fra topp til bunn. *Beyond budgetting* er også en praksis som benyttes mye. Her forholder ledere i hele bedriften seg til et budsjett og ser på hva de tror de vil trenge, og hva de tror resultatet blir for kommende periode. Her kommuniseres det hele veien fra de lokale lederne, og opp til toppen. Dersom de ser at budsjettet ikke er tilfredsstillende nok, blir det utarbeidet konkrete tiltak for å nå de overordnede målene. Flere av disse tiltakene går også spesifikt på prosessene.

Leder C sier de jobber godt med målsetting i selskapet.

”Vi har ukentlige tavlemøter og prosessmøter i alle prosessene. Også jobber vi jo tett med å sette oss mål: Hva skal vi jobbe med i forhold til forbedringer til neste år, og hva blir bare overvåkningsmål.”

Her ser vi også et tydelig skille mellom operasjonelle mål og strategiske mål (overvåkningsmål). Respondenten uttrykker også at de jobber ”spisset” med målene slik at de får frem viktige saker som trenger fokus og beslutningstaking på et høyere nivå. Selskapet har også jobbet mye med å utvikle relevante rapporteringssystemer og gjennomføre regelmessige prosessmøter for å få best mulig kvalitet på målene som settes. Videre påpeker lederen betydningen av at prosessene er en dominerende dimensjon i matrisestrukturen og at kvaliteten på det som rapporteres i forhold til definerte mål bli bedre å grunn av dette.

Selskap E synes det er krevende å avgjøre hvilke måltall som er viktigst å bruke og begrense seg til disse. Det kan være usikkerhet knyttet til hva ledelsen skal styre, hvordan denne styringen skal måles, og hvordan dette samsvarer nedover i hierarkiet. Lederen synes å være opptatt av holde på den “røde tråden” som sitatet under illustrerer.

“Det vanskelige er å begrense hva man skal styre på etter mål i hvert fall. ...det andre er at man kanskje setter mål helt ned og at den røde tråden går gjennom hele bedriften. Så det er vel ikke så vanskelig å sette seg noen mål, men det er det å ha magesfølelse på hva som er det viktigste, og det er der vi bør trene oss mer.”

Det kan virke som at bedriften ikke er kommet langt nok med å utvikle gode måltall. Respondenten påpeker likevel betydningen av gode mål og presiserer at dette er noe de kommer til å jobbe mye med fremover.

4.4.6 SAMMENHENGEN MELLOM PROSESSMÅL OG STRATEGISKE MÅL

Respondentene vi har snakket med er veldig klar over viktigheten av mål og hvor viktig det er både for å kunne forbedre og holde oversikt over den daglige driften og bedriftens prosesser. I alle selskapene er det ledelsen som setter de overordnede målene. Som også nevnt under 4.2 *Hvordan involverer ledelsen seg i prosessene?* påvirker selskapets størrelse i hvilken grad ledelsen aktivt er med å sette operasjonelle mål for prosessene.

Selskap C har som tidligere nevnt jevnlig prosessmøter som ikke bare er et forum for å få best mulig målstyring av prosessene, men også fungerer som et bindeledd mellom ledergruppen og prosesseierne. Dette bidrar til å opprettholde sammenhengen mellom strategiske og operasjonelle mål. Dette gjelder også for *selskap D* som har opprettet et eget prosesstyreforum som møtes annenhver uke hvor de gjennomgår status for sine prosesser. *Leder D* illustrerer videre hvordan de jobber med sammenhengen mellom strategiske og operasjonelle mål:

”Jeg sitter også med service level agreement mot kundene. Der avtaler vi med kundesiden hva vi skal levere og så må vi få prosessene til å understøtte det vi faktisk har avtalt med kunden. Så må vi da ha god nok måling på prosessene slik at vi vet at vi er på rett vei og vet at vi har levert det vi lovet kundene. Jeg mener derfor at vi har en god sammenheng mellom overordnede mål og strategier og hva kunden forventer av de prosessene vi har laget.”

I *selskap B*, som er et større selskap, er det gjennomgående at det ikke er toppledelsen som setter de operasjonelle målene for den enkelte prosess. Men i flere tilfeller bevisstgjøres ledelsen på at deres strategiske mål skal ende i operasjonelle mål. Intervjuobjektet eksemplifiserer med å vise til at organisasjonens strategiske mål om å *være en attraktiv arbeidsplass* kommer til syne i hele organisasjonen ved mål på blant annet sykefravær. Videre argumenterer vedkommende for at hovedmålene er såpass vide at de må konkretiseres av ansatte på lavere nivå for å i det hele tatt ha noen effekt. Dette illustreres i følgende sitat:

“Vi har fire hovedmål, og de er såpass vide, at man kan velge å definere inn hva man vil i det. Det betyr at vi har et bevisst forhold til sammenhengen mellom dem og

svakhetene med dem, fordi de fire hovedmålene må konkretiseres jo lengre ut man kommer i kapillærene i et stort system.”

Det fremgår av uttalelsene til *leder B* at strategiske mål ikke har noen direkte tilknytning til de operasjonelle prosessmålene, men at hver enkelt rolle i prosessen heller må jobbe mot en egen oppfatning av de strategiske målene. På den måten har ikke ledelsen direkte kontroll over prosessmålene, og hvorvidt disse støtter opp under konsernets overordnede mål. *Selskap B* er til gjengjeld det største selskapet i studien, og på grunn av dette vil det også være mer krevende for toppledelsen å ha like god oversikt og være like involvert som i et mindre selskap.

4.4.7 OPPSUMMERING OG KONKRETISERING AV STYRING

Vi har funnet at de aller fleste bedriftene ser på seg selv som ambidekstre i den forstand at de fokuserer på både utnyttelse og utforskning av dagens prosesser. Etterhvert som bedriftene modnes flytter flere og flere fokuset også over til innovasjon. Vi registrerer også at bedriftene i all hovedsak utbedrer prosessene i inkrementelle steg, og at et mål om kontinuerlig forbedring er noe som flere strekker seg etter. Topplederne erfarer også at det kan oppstå konflikt mellom de to forskjellige perspektivene.

Tre av fem trekker også frem Lean som et nyttig verktøy for å kontinuerlig sørge for at prosessene blir utnyttet på best mulig måte. De resterende respondentene mener den største utfordringen ligger i å få hele bedriften til å bli prosessorientert i alle ledd.

Ofte er det konkurranse og bedriftens egne markedsposisjon som tvinger selskapene til å effektivisere og bedre driften. Marked og posisjon påvirker altså hvordan ledelsen prioriterer forvaltning av prosessledelse.

Det kan tenkes at lederne fremstiller deres egne prioriteringer vedrørende innovasjon på en måte som ikke representerer virkeligheten. Lederne er på mange måter forpliktet til å prioritere innovasjon, og dette eskaleres kanskje i en intervjusetting. Spesielt når andre funn tyder på at de vegrer seg for dette.

Videre er det forskjellige oppfatninger av hvem som er egnet til å forvalte prosessene, og hvem som utnevnes som prosesseier i de forskjellige bedriftene. Likevel kommer det ikke tydelig frem hvilke problemer som oppstår ved at eksempelvis en ansatt med lederstilling også er prosesseier.

Hos lederne i de største selskapene fremkommer det at ansvaret for prosessspesifikke mål er delegert videre nedover i organisasjonen. Videre observerer vi at lederne ser viktigheten av måling av prosessene, og at de mener at prosessmål skal støtte opp under strategiske mål. Om dette er tilfellet i praksis avhenger av bedriftens størrelse og kompleksitet, men det er gjennomgående at lederne føler dette er noe de har kontroll over.

4.5 FREMTIDIG UTVIKLING

Når ledelsen blir bedt om å redegjøre for hvordan de skal utvikle bedriften videre med tanke på prosesser, varierer svarene veldig med graden av prosessmodenhet i bedriften, størrelse på selskapet og hva slags markedsposisjon de har. Som leder i *selskap A*, opplever respondenten en tiltagende forståelse i organisasjonen, for betydningen av å være prosessorientert. Intervjuobjektet understreker likevel at det fortsatt eksisterer flere subkulturer i organisasjonen som har ulik oppfatning av betydningen av å være prosessorientert. Dette til tross for at det kontinuerlig jobbet for at hele selskapet skal bli mest mulig prosessorientert.

Leder B og *C* vil i tiden som kommer inkorporere Lean i sine bedrifter, og sørge for bedre effektivitet og målstyring, samt begrensning av *waste*. Dette påpeker respondenten fra *selskap C* i følgende sitat:

”Vi skal fortsette å jobbe med Lean og god effektivitet gjennom alle prosessene, og en glidende overgang til prosesser med minst mulig waste.”

Selskap E som ikke har kommet like langt i prosessarbeidet jobber kontinuerlig med å bli mer prosessorienterte:

”Nå er vi ikke helt ferdig med kartleggingsarbeidet, for vi har en del viktige prosesser igjen ennå, men vi begynner nå så smått å implementere de prosessene som er på plass, og å trene opp eierne av prosessene, og rollene som er implementert. Så det er en del kursing, ...”

4.6 TABELL AV FUNN

Under presenterer vi en tabell for å gi en oversikt over de mest fremtredende funnene.

TABELL 1: OPPSUMMERING FUNN

Motivasjon	Bakgrunn	Prosessledelse er sett på som en løsning for å forbedre interne strukturer, øke kontrollen og få satt driften i system – oppnå bedre resultater.
	Gevinster	Toppledelsen ser hvordan prosessledelse direkte påvirker resultatene ved at feil og ineffektivitet langt på vei elimineres.
	Egne behov	Fire av fem respondenter sier at prosessledelse er et resultat av egne behov.

Involvering	Forankring	Fire av fem sier prosessfokuset er forankret i toppledelsen.
	Ledernes involvering	Ledelsen er selv klar over betydningen av å være involvert, og hvordan dette påvirker grad av implementering samt motivasjon hos de ansatte. Selskapets størrelse har betydning for hvor sterkt ledelsen involverer seg.
	Bedre forståelse, økt motivasjon	Ledelsen synes det er lettere å motivere ansatte når de selv har god forståelse for emnet. Ledelsen ønsker selv å ta del i implementeringsfasen.

Organisering	Helhetlig syn	<p>Fire av fem opplever at prosessene ikke strekker seg over flere avdelinger.</p> <p>Lederne mener prosessene bør strekke seg over hele organisasjonen.</p>
	Ende-til-ende	<p>Ledelsen opplever problemer tilknyttet overlevering mellom enhetene, mye grunnet størrelse og kompleksitet.</p> <p>Lederne ser viktigheten av at prosessene har en klar start og slutt.</p>
	Linje eller matrise	<p>Kun en av fem har strukturert seg etter matrise.</p> <p>Resterende ledere ser gevinstene ved matriseorganisering, men er fortsatt organisert etter linjen.</p>

Styring	Ambidekstre	<p>Fire av fem ledere sier de utnytter og utforsker prosessene sine, med et mål om kontinuerlig forbedring/utnyttelse.</p> <p>Den siste bedriften ser viktigheten av dette, men har ikke kommet langt nok i prosessarbeidet.</p> <p>Lederne opplever konflikt mellom det trygge og det ukjente.</p> <p>Tre av fem bruker Lean for å optimalisere eksisterende prosesser.</p>
	Marked og posisjon	<p>Vi finner forskjell på det å være markedsleder og utfordrer i forhold til et ønske om kontroll eller ekspansjon.</p>

	Prosesseiere	<p>Det er ingen felles praksis for utnevnelsen av prosesseiere.</p> <p>Prosesseiere bli utnevnt etter hva ledelsen selv mener er strategisk optimalt. Dette er ofte ledere.</p>
	Riktige mål	<p>Ledere opplever tiltagende utfordringer med å finne relevante mål i større og mer komplekse organisasjonsstrukturer.</p> <p>Ledelsen har tatt grep gjennom opprettelsen av prosess-senter og prosess-styre.</p>
	Prosess- og strategiske mål	<p>Fire av fem mener det er klare sammenhenger mellom strategiske mål og prosessmål.</p>

5 DRØFTELSE OG ANALYSE

5.1 LEDERES UNDERLIGGENDE MOTIVASJON FOR PROSESSLEDELSE

5.1.1 EGNE BEHOV, MEN OGSÅ EKSTERNE KRAV

Gjennom samtalene med våre respondenter finner vi at disse i stor grad motiveres av å levere gode resultater. Vi ser for eksempel at *leder C*, som selv identifiserte problemer i bedriften og egenhendig kom opp med prosessledelse som løsning, er den som har kommet lengst i prosessarbeidet. Det er nærliggende å tro at dersom man som leder selv ser prosessledelse som en løsning, enklere klarer å drive prosessarbeid og sørge for at hele organisasjonen ser viktigheten av dette. Harmon og Wolf (2014) sier det eksisterer flere interne motivasjonsfaktorer, og at prosessledelse utgjør en stor strategisk forpliktelse fra ledelsen. Det er nettopp denne strategiske forpliktelsen som er årsaken til at de lykkes.

Likevel eksisterer det flere årsaker til at lederne oppgir at deres motivasjon for prosessledelse er basert på resultatoppnåelse. Lederne erkjenner at de selv vurderes etter evnen til å tilfredsstillende resultatmål. Ved å effektivisere driften, implementere bedre rutiner og intensivere resultatoppfølgingen, vil kundene bli mer tilfredse. Dette vil igjen bidra til bedre resultat på bunnlinjen, og derfor er prosessledelse viktig for dem. Hvordan selskapene startet med prosessledelse derimot, varierer med erfaring både hos ledelse og lengre ned i organisasjonen, i tillegg til påvirkning fra konsulenter. Alle respondentene oppgir likevel at de har et sterkt eierskap til innføringen av prosessledelse.

I litteraturen trekkes det frem at mange ledere slites mellom prosessledelse for å tilfredsstillende eksterne krav, eller prosessledelse som et resultat av egne behov (Iden, 2013). Iden (2013) nevner at innføring av prosessledelse tradisjonelt sett har kommet som et ønske fra ledelsen eller ansatte, men at det i nyere tid er flere bedrifter som opplever at omgivelsene stiller krav til hvordan prosessene ledes. Dette kan være krav fra myndigheter, spesielle kunder eller markedet.

Kun én av respondentene var tydelig på at deres opprinnelige fokus på prosessledelse skyldtes eksterne krav. Med bakgrunn i litteraturen kan det derfor tenkes at det er denne bedriften som kommer til å ha størst problemer med implementering, og å oppnå optimal prosessledelse (Iden, 2011; 2013). Dette er også den respondenten som har kommet kortest i implementeringen av prosessledelsen, og det er derfor vanskelig på nåværende tidspunkt å forutse hvor store

problemer de møter med implementering, i motsetning til de som oppgir at de er motiverte av egne behov.

De resterende respondentene våre gir uttrykk for at de er internt motiverte for å drive prosessledelse. Dette samsvarer i stor grad med det Harmon og Wolf (2014) har funnet, og står i kontrast til det Iden (2013) har observert. Det kan være flere årsaker til at vi gjør disse observasjonene. Det kan skyldes tilfeldigheter knyttet til vårt utvalg, men vi tror heller at det er en klar fellesnevner mellom vårt, og Harmon og Wolf sitt utvalg: At lederne har en personlig interesse for prosessledelse. Lesere av bladet BPTrends er naturlig nok interessert i emnet. Det vil derfor være nærliggende at deres motivasjon for prosessledelse ikke føles påtvunget av eksterne aktører, selv om de kanskje er det. Våre respondenter er på samme måte enten selvutnevnt gode på prosess, eller har blitt anbefalt til oss av erfarne personer i fagmiljøet. Vi har funnet at den interne motivasjonen er utbredt blant respondentene.

Hvorvidt lederne og bedriftene forsøker å tilfredsstille egne behov eller møte krav fra eksterne aktører, avgjøres i all hovedsak av hvor kravet eller initiativet kommer fra (Iden, 2013). For eksempel kan et ønske om bedre effektivitet være både internt og eksternt motivert: Dersom ledelsen eller ansatte selv tar initiativ og ønsker å løfte produksjonen til et nytt nivå, vil dette kategoriseres som utvikling basert på egne behov. Dette observerte vi blant annet i *selskap A* hvor ansatte lenger ned i organisasjonen selv tok initiativ for å få innført prosessperspektivet. Dersom dette hadde blitt fremstilt via klager fra kunder om lang leveringstid eller for høy pris på produktet som selges, vil det kategoriseres som eksternt motivert. På bakgrunn av dette kan det tenkes at det er flere underliggende, avgjørende faktorer som lederne i vår studie ikke er seg helt bevisst. Det kan se ut til at lederne gir uttrykk for at de fokuserer på prosessledelse på grunn av egne behov og indre drivkrefter, mens det også finnes avgjørende, eksterne faktorer som de kanskje ikke selv er klar over. En leder legger kanskje stolthet i det å ha gått i bresjen for noe selv, i stedet for å ha gjennomført prosessforbedrende endringer som et krav fra eksterne aktører. Det kan derfor være naturlig å trekke paralleller mellom Idens (2013) funn om eksterne krav og flere av respondentene i studien vår, til tross for at de fremstiller prosessledelse som internt motivert.

5.1.2 KONSEKVENSER AV UNDERLIGGENDE BEHOV

Iden (2013) poengterer at det kan oppstå utfordringer hvis lederen ikke makter å se at begge tilnærmingene (både egne behov og eksterne krav) er tilstede i organisasjonen, og at hver av dem har sin egen logikk og særtrekk. Av figur 1 (s. 21) i litteraturen ser vi at årsakene til at vårt

utvalg benytter prosessledelse, kan være motivert av både egne behov og eksterne krav for prosessledelse. Likevel virker det ikke som at lederne er bevisst på denne balansegangen: At forskjellige tilnærminger eksisterer, og at begge må håndteres på forskjellige måter.

De eksterne kravene enkelte selskaper møter fra andre aktører vil kunne påvirke måten de implementerer og styrer prosessene. Dersom fokuset deres kun er å tilfredsstille eksterne aktører, kan det tenkes at de går glipp av andre potensielle gevinster. De ser dermed, som litteraturen påpeker, prosesser som noe påtvunget, snarere enn en ressurs. Med et overordnet mål uten intern forankring om for eksempel bedre dokumentasjon av driften, er det ikke utenkelig at prosessene i seg selv ikke endres eller forbedres nevneverdig. For å få til varige og positive endringer er lederne nødt til å se helheten, og fokusere på de tiltakene som gir effekter som faktisk bedrer driften.

Konsekvensene av å kun utvikle prosesser basert på egne behov, uten å se at det eksisterer eksterne krav kan derimot gjøre at prosessene ikke tilfredsstiller generelle krav i markedet eller spesielle krav fra noen kundegrupper. Prosessene blir i et slikt tilfelle utformet og styrt etter kun interne forhold og prioriteringer, og kan derfor resultere i rigide og lite tilpasningsdyktige prosesser som begrenser bedriftens ytelse.

5.2 LEDERNES MENING OM EGEN INVOLVERING

5.2.1 PROSESSLEDELSE - GODT FORANKRET I TOPPLEDELSEN?

Majoriteten av lederne i vårt utvalg gir uttrykk for at de prioriterer og ønsker en god styring av prosessene. De mener også at prosessperspektivet er godt forankret i hele toppledelsen - faktisk i større grad enn i resten av organisasjonen. Men det kan være forskjell på det en leder sier og hva som faktisk er tilfellet. Noe av grunnen kan være at lederne i vårt utvalg er valgt på bakgrunn av deres interesse for, og erfaring med, prosessledelse. Det vil derfor være naturlig å forvente at de selv er involverte i styringen av bedriftens prosesser. Hvis det er slik at lederstaben identifiserer seg med prosesstankegangen, skyldes det antakelig at det er ledelsen som har tatt den endelige beslutningen om å starte prosessledelse i gjeldende bedrifter. En så omfattende beslutning ville høyst sannsynlig ikke blitt gjennomført hvis det ikke var bred enighet i ledelsen. På den annen side, kan respondentene føle seg forpliktet til å si at prosessledelse er forankret hos resten av ledelsen. De snakker på vegne av resten av lederstaben, og vil nødvendigvis stille kollegaene i et dårlig lys. Videre kan respondentens oppfatning av hva kollegaer mener om prosessledelse også være feil.

Andre uttalelser fra lederne kan så tvil om hvor godt forankret prosessledelse faktisk er i toppledelsen. Fra *4.4.1 Lederne tilstreber å være ambidekstre* kommer det frem at det er usikkerhet knyttet til om prosessledelse er den mest effektive måten å sikre kontinuerlig forbedring på. Videre kan ledernes strukturelle prioriteringer og manglende vilje til å omorganisere, tyde på at prosessledelse ikke er så godt forankret i hele toppledelsen. De erkjenner i *4.3 Ledernes syn på organisering* at de sliter med å få de ansatte lenger nede i organisasjonen til å prioritere prosessene, og at dette blant annet skyldes strukturelle problemer. Det er ledelsen som sitter i en posisjon til å gjøre strukturelle grep som tilrettelegger for prosessledelse, og det er dermed påfallende at de ikke gjør noe med det. Man kan derfor stille spørsmålstegn ved hvor toppforankret prosessledelse er, blant våre respondenter.

Det kommer likevel frem at ikke alle ledere er like engasjert i, eller ser betydningen av prosessledelse. Dette virker det som at våre respondenter har forsonet seg med, og forklarer det varierende engasjementet med ulike personligheter, risikovillighet, tidligere erfaringer eller manglende kompetanse på området. Hammer (2004) trekker frem grunner til at ledere uten erfaring eller interesse for emnet ikke anser styring av prosessene som nødvendig. Han nevner at ledere ofte heller ser på finansielle og strategiske tiltak. Respondentenes respektive lederkolleger har kanskje andre prioriteringer og fanesaker de synes er viktigere, eller det kan tenkes at prosessledelse ikke er høyaktuelt innenfor deres egne avdelinger. Det kan sees i sammenheng med det Hammer (2004) nevner om at styring av prosessene ikke i like stor grad fremgår av stillingsbeskrivelsen. Det kan dermed tenkes at ledere nedprioriterer prosessledelse og heller velger å fokusere på ting som i større grad får frem deres personlige lederegenskaper. Det kan også hende at gjeldende ledere og avdelinger har møtt på uforholdsmessige store problemer knyttet til implementeringen av prosessledelse, og at de på grunn av dette ikke ønsker å identifisere seg med det.

5.2.2 STØRRELSE OG KOMPLEKSITET - AVGJØRENDE FOR GRADEN AV INVOLVERING

Iden (2013) påpeker hvor viktig det er at ledelsen aktivt tar del i prosessarbeidet for å få nødvendig eierskap til prosesstankegangen. Videre er dette viktig for at de skal skjønne hvordan prosessene fungerer i den daglige driften. Respondentene i vårt utvalg er fra forskjellige organisasjoner hva gjelder kompleksitet, størrelse og bransje. Dette har trolig vært med på å påvirke hvordan de ulike lederne involverer seg i prosessene. Denne variasjonen blant ledelsen ser man tydelig der litteraturen skiller mellom strategisk og operativ prosessledelse. Davenport

og Beers (1995) mener det er viktig å lede prosesser på et strategisk nivå, hvor man skal tilstrebe å lede alle bedriftens prosesser på en enhetlig og konsekvent måte. Det betyr blant annet at de må være integrert i forretningsstrategien (Iden, 2013). Med operativ prosessledelse mener litteraturen styring av enkeltprosesser på daglig basis.

I en av de minste bedriftene mener respondentene at de både er involvert i operasjonell og strategisk prosessledelse. De har altså selv hatt ansvaret for enkeltprosesser, og sørger samtidig for at prosessledelse er godt forankret i forretningsstrategien. Et resultat av dette er bedre kontroll og flyt i prosessene og vi opplever at disse egenskapene kjennetegner ledere med mer erfaring med prosessledelse. I de større selskapene, hvor ledelsen ikke har mulighet til, eller opplever vanskeligheter med, å involvere seg i prosessene, har ledelsen tatt ulike tiltak. Disse kan på mange måter sammenlignes med hva Iden (2013) mener er viktig for rollefordelingen i prosessledelse. Ledelsen i den største bedriften har eksempelvis opprettet en egen avdeling som reiser rundt for å koordinere prosessarbeidet i alle deler av organisasjonen. Dette er definert som et *prosess-senter* som gjør det enklere å se avhengigheter mellom prosessene (Iden, 2013; ABPMP, 2009; Markus og Jacobson, 2010). At lederne forstår dette som nødvendig, gjør at de sørger for at det utveksles informasjon og resultater mellom prosessene, som igjen fører til mer effektive prosesser.

Ledere forstår prosessledelse som noe som nøye må følges opp gjennom “...*prosessutviklingstiltak, modellering og analyse av prosesser, samt ytelsesfremmende tiltak.*” (Iden, 2013). Litteraturen påpeker at ansvaret for prosessene sitter hos ledelsen og prosesseiere, og respondentene iverksetter derfor ulike tiltak for å klare å involvere seg tilstrekkelig i prosessene. At ledere benytter seg av slike tiltak, samsvarer med det teorien sier om tilrettelegging for styring av prosessene. Enkelte respondenter trekker frem ordninger som ligner det teorien omtaler som *prosess-styrer*: Et styre hvor ledelsen, prosesseiere og utvalgte enhetsledere møtes for å sørge for at prosessens mål stemmer overens med overordnede mål (Iden, 2013). Ledelsen får da innsikt til å allokere ressurser, koordinere prosessene og løse eventuelle konflikter. Det at de har tatt slike beslutninger, tyder på at de som ledere innses viktigheten av tett oppfølging av prosessene.

5.2.3 EGEN FORSTÅELSE FOR EMNET - VIKTIG FOR ENGASJEMENT OG PROSESSYTELSE

Litteraturen nevner at en av hovedgrunnene til mislykket prosessledelse skyldes ledelsens manglende forståelse av hva innføring av et kvalitetssystem innebærer (Iden, 2013). Til tross for at viktigheten av forståelse virker å være fremtredende blant respondentene, kan det være bakenforliggende årsaker som gjør at intervjuobjektene føler seg forpliktet til å si dette.

Lederne i studien opplever økt motivasjon og involvering ved at de selv opparbeider seg bedre kunnskap innen sine prosessrelaterte ansvarsområder. For at prosessledelse skal gi mening er det avgjørende at de involverte forstår hvor omfattende prosessene er, hvordan ens egen rolle inngår i prosessene og hvordan dette kan bidra til økt produktivitet. Men det er også viktig å innse at denne innsikten i seg selv er et nyttig verktøy for å engasjere andre. Dette er viktig for en leder, som må være pådrivere i resten av organisasjonen for strategiske valg de selv anser som viktige. Prosessledelse kan være forankret i toppledelsen, men dersom lederne ikke evner å engasjere lenger ned i organisasjonen har denne forankringen liten betydning. Manglende engasjement kan gi en organisasjon bestående av ansatte som ikke jobber mot de målene ledelsen anser som viktige. Konsekvenser av dette kan blant annet være at styringen av prosessene blir nedprioritert, dårlig forvaltet og på sikt, faset ut av organisasjonen. Det vil også være nærliggende å tro at dette skaper uklarheter knyttet til prosessstyringens manglende virkning. Ledelsen evner kanskje ikke å se at det er manglende forståelse og engasjement hos de ansatte som er det faktiske problemet.

5.3 LEDELSENS MENING OM OPTIMAL ORGANISERING

5.3.1 LEDELSENS MENING OM PROSESSERS UTSTREKNING - ENDE-TIL-ENDE?

En av hovedårsakene til at prosessene i fire av de fem organisasjonene ikke strekker seg fra ende-til-ende, skyldes i stor grad at det eksisterer andre organisatoriske prioriteringer. De underliggende strukturene og incentivene som følger av linjeorganisasjonen samsvarer ikke med den flyten de ønsker av prosessene. Flere ledere trekker blant annet frem problemer knyttet til ulikt lederskap, geografiske barrierer, og at måltallene er satt for hver enkelt avdeling, i stedet for prosessen som helhet.

Likevel ser lederne klare fordeler med å organisere seg etter prosessene og sørge for at prosessene gjennomsyrrer hele organisasjonen. De forstår prosessledelse som noe som må fasiliteres gjennom alle ledd i organisasjonen, og at dette krever en omstrukturering i større

skala for å virkelig få ut det fulle potensialet i driften. Det de ikke ser ut til å innse er deres eget ansvar for akkurat denne tilretteleggingen. Det kommer ikke tydelig frem av dybdeintervjuene om dette skyldes en vanskelig og rigid lederstab, som ikke deler synet på prosessledelse, manglende tro på gjennomslagsevne, eller risikoavers tankegang. Det kan virke som at de forstår den organisatoriske forpliktelsen prosessledelse krever, men at de likevel velger å ikke gjøre noe med dette.

Det kommer også frem at avdelingsledere ikke snakker tilstrekkelig sammen før, under og etter overleveringene i prosessene, og dette skaper både frustrasjon og problemer. Samtlige ledere er klar over disse problemene, og det virker også som at de ser årsaken til at problemene er der. Det kan skyldes både historiske og kulturelle aspekter. Tidligere har ledelsen kanskje, i ulik grad, hatt måltall på produksjonen eller hvor lang behandling av ulike saker i back-office tar. Når ledere så begynner å implementere prosessperspektivet vil det kanskje være naturlig å starte der, hvor driften er ganske strømlinjeformet og man har en klar formening om tid og kostnader. Dette kan stå i kontrast til administrative arbeidsoppgaver som ofte er mer flytende og mindre strukturerte. Det kan også tenkes at det er vanskeligere å tilegne spesifikke aktiviteter i administrasjonens kostnader, på samme måte som man gjør med et produkt. Hvis disse antagelsene holder mål, vil det være lettere og mer naturlig for en leder å starte prosessarbeidet i for eksempel back-office-, produksjons- eller IT-avdelingen.

5.3.2 STRUKTURELLE BARRIERER - LEDERS ANSVAR Å TILRETTELEGGE FOR PROSESSENE

Bakgrunnen for å organisere seg etter prosessene er å få prosessperspektivet til alle deler av organisasjonen - både horisontalt og vertikalt. I tillegg til at typiske problemer i bruddstykket mellom prosess og linje vil reduseres. Majoriteten av lederne vi har snakket med er helt åpne på at prosess ikke er noe som prioriteres i hele bedriften. Det har gjerne startet i én avdeling eller del av bedriften, og utviklet seg gradvis herfra. Det kommer også frem at spesielt prosesser knyttet til det rent administrative og ledelse er vanskeligere å implementere eller er mindre prioritert.

Litteraturen fokuserer på at tradisjonell linjestruktur ikke er ideelt for å kunne drive optimal prosessledelse, og blant våre respondenter er det kun *selskap C* som er optimalt organisert for å drive prosessledelse: Bedriften er strukturert etter matrise, med prosess som dominerende dimensjon. En annen leder sier bedriften kompenserer noe med matrisestruktur, men her er det

den geografiske dimensjonen som er dominerende. Resterende respondenter er fremdeles organisert etter tradisjonelle linjer. Ulempene ved dette kommer klart frem i diskusjon med lederne om hvilke problemer de møter i forbindelse med prosessledelse. Dobbeltarbeid, sløsing og unødvendig tidsbruk er bare noen av problemene de opplever. Konsekvenser utover dette, er at oversikten over prosessene svekkes, og at ansatte lengre ned i organisasjonene ikke nødvendigvis ser prosessenes klare start og slutt, og det helhetlige synet på prosessene. Det vil her være naturlig å trekke paralleller til det ledelsen opplever som manglende prosessforståelse nedover i organisasjonen og konsekvensene av dette, drøftet i 5.2.3 *Egen forståelse for emnet - viktig for engasjement og prosessytelse*.

I nevnte bedrift som er organisert etter prosessene, er det *leder C* som har tatt initiativ for å endre strukturen. De opplever klart færrest problemer og høster også størst fordeler av prosessledelse. Administrerende direktør uttalte at årsakene til deres suksess har vært full støtte fra ledelse, og at de valgte å omorganisere for å understøtte prosessene. I en bedrift med toppledelse som virkelig er innforstått med, og som ønsker å implementere prosessfokus, er sjansene større for å lykkes med prosessledelse.

De resterende lederne uttrykker alle et ønske om organisering etter prosessene. Dette er likevel ikke en realitet i dag. Det kan virke som at til tross for det toppforankrede prosessfokus de gir uttrykk for, står ikke ledelsen samlet. En slik omorganisering krever mye ressurser, og det er naturlig nok knyttet mye usikkerhet rundt både selve omorganiseringen og hvordan sluttresultatet kommer til å bli. Ulike formeninger om hvordan man skal gå frem i en eventuell omstrukturering vil også kunne være avgjørende for hvorvidt planer iverksettes eller ikke. Det kan også tenkes at manglende vilje for omorganisering skyldes uvitenhet: At lederne ikke er klar over alle de potensielle gevinstene som kan følge med det å være organisert etter prosessene. Dette kan være er noen av årsakene til at ledelsen i de resterende bedriftene ikke har strukturert seg etter prosessene. Selv om ledelsen sier de vil, tør ikke love at de kommer til å bli organisert etter prosess i fremtiden.

5.4. LEDERENS MENING OM FORVALTNING AV PROSESSENE

5.4.1 SELVUTNEVNT AMBIDEKSTRE - ET MÅL OM KONTINUERLIG FORBEDRING

Rosemann (2014) påpeker viktigheten av at selskap prøver å etterstrebe en ambidekster tilnærming til prosessene – at de fokuserer på både å utnytte og utforske disse. En ambidekster tilnærming til prosesser fremstilles i litteraturen som både vanskelig og kanskje lite utbredt i

dag. Likevel sier fire av fem ledere i vår studie at de fokuserer på både utnyttelse og utforsking av prosessene. Samtlige kan også vise til konkrete tiltak som både støtter utnyttelse av eksisterende prosesser og innovasjon og utforsking. Det kan naturlig nok tenkes at noe av grunnen er at de føler de må si det - at det er det riktige svaret å gi. Igjen kan det tenkes at man som leder under en samtale om prosessledelse til en viss grad kan fremtvinge “korrekte” svar. Lederne gir svar som støtter opp under det som karakteriseres som viktige lederegenskaper.

Det eneste selskapet i studien som ikke jobber med prosessinnovasjon er på et så tidlig stadium i prosessimplementeringen at de ikke har tilstrekkelig ressurser til å også drive innovasjon. Vi ser altså at innovasjon og utforsking betyr mye for alle i utvalget vårt, men det er en forutsetning at ledelsen allerede føler seg komfortable med å utnytte de eksisterende prosessene best mulig. Forventninger fra omgivelsene kan gjøre at innovasjon er noe ledelsen føler seg forpliktet til å prioritere. For ledelsen betyr innovasjon at de kan være sikre på at prosessene hele tiden styres mot mål om utbedring og kontinuerlig forbedring av driften.

Flere ledere påpeker at det finnes ulike grunner for å prioritere utvikling fremfor utnyttelse. Rosemann (2014) sier førstnevnte betyr fornyelse, usikkerhet og nye muligheter, mens sistnevnte betyr stabilitet og forutsigbarhet. Et moment kan være faktiske forhold knyttet til hvorvidt foreslåtte tiltak har en usikker effekt på bedriften som helhet. Eller om det er begrensede ressurser som skal delegeres.

I praksis tyder funnene våre på at lederne vegrer seg noe. Når de trekker frem at det eksisterer konflikt mellom det som er sikkert og prøvd, og det usikre og uprøvde, kan det tyde på at prosessene ikke forvaltes på en den ambidekstre måten lederne gir inntrykk av. Konflikten kan dermed påvirke forvaltningen av prosessene, og graden av hvor ambidekstre selskapene faktisk er. Lederne prioriterer dermed kanskje utnyttelsen av eksisterende prosesser, fremfor utviklingen av disse, i større grad enn de sier. Konsekvenser av dette er at prosessene etter hvert blir foreldet, og verken prosessene eller bedriften evner å møte de krav som stilles. Det være seg krav som går på effektivitet i form av leveringstid og sløsing, samt måloppnåelse i eksempelvis kundetilfredshet og resultat. Lederne vil også ha et mindre eksternt fokus, og bedriftens evne til å vokse og utvikle seg vil kunne begrenses. Dette kan være avgjørende for en bedrift på sikt.

Det kommer også frem av studien at Lean er et populært verktøy for å utnytte prosessene best mulig. Det er flere ledere i studien som sier Lean er noe de i senere tid har implementert, eller

noe de har planer om å implementere for å bli enda mer strømlinjeformet. Det virker altså som at lederne mener at Lean er et virkemiddel som iverksettes når man har fått en viss kontroll, og for å utbedre de eksisterende prosessene. En mulig ulempe ved dette kan være at forvaltningen av prosessene påvirkes. Lean gjør at man eliminerer det som anses som *waste* og overflødig, og prosessene kan til slutt være så avgrenset at de kun kan tilfredsstille de opprinnelige tiltenkte arbeidsoperasjonene. Det kan derfor tenkes at dette begrenser utviklingsmulighetene i eksisterende prosesser og struper innovasjonsevnen i prosessene.

5.4.2 MARKED ER AVGJØRENDE FOR FORVALTNINGEN AV PROSESSENE

Vi har også funnet at grunnen til at ledelsen velger å prioritere som de gjør, ofte kan være avhengig av hvilken posisjon de har i markedet. Argumentene for å utnytte allerede eksisterende produkter er noen lunde likt: her er det viktig å levere et så godt produkt som mulig, så effektivt som mulig. Når det kommer til innovasjon og utforskning av prosesser, finner vi fra dataene forskjeller i lederes tilnærming. Bedrifter som er utfordrere i markedet fokuserer ofte på innovasjon for å skaffe seg konkurransefortrinn på bekostning av de etablerte aktørene. På den annen side vil ledere i bedrifter som allerede er markedsledere, fokusere på innovasjon for å opprettholde det fortrinnet de allerede har opparbeidet. Ved å stadig utvikle sine egne prosesser sørger de for at nykommer ikke klarer å true deres posisjon, eller kapre betydelige markedsandeler. Alle ledere oppfatter altså prosessinnovasjon som et virkemiddel for å skape, eller holde tritt med nye konkurransefortrinn som etableres i markedet. En potensiell fare ved at prosessene forvaltes basert på markedene bedriften opererer i, er at fokuset blir for eksternt. Dette kan føre til at egne behov ikke i tilstrekkelig grad blir tatt hensyn til, som nevnt i *5.1.2 Konsekvenser av underliggende behov*. På den annen side må markedene være ganske statiske for at man kun skal kunne utnytte prosessene. Med dagens teknologiske utvikling og skiftende markeder er det lite trolig at slike markedsforhold vil eksistere i fremtiden, og dette setter krav til lederne om å prioritere innovasjon og utnyttelse.

5.4.3 BALANSEGANGEN MELLOM LEDERROLLEN OG PROSESSEIERROLLEN

Hva gjelder prosesseiere og hvem som tildeles dette ansvaret, ser vi tydelig at personer som allerede har lederstillinger i bedriftene blir prioritert. Praksisen med å utnevne ledere til prosesseiere samsvarer med teorien til Hammer og Champy (2003). Dette står i kontrast til Iden (2005) sitt syn, hvor han mener en prosesseier som også har annet lederansvar vil ha problemer med å balansere disse rollene uten å nedprioritere en av dem. Ingen av våre respondenter nevnte at de selv opplevde problemer knyttet til balansegangen mellom sine ulike roller. Det virket

snarere som at de så på lederrollen og prosesseierrollen som noe overlappende. Det kan likevel tenkes at våre respondenter, plassert høyt i bedriftshierarkiet, ikke har god nok oversikt over resten av bedriften, og hvordan andre ansatte opplever balanseringen av rollene. Hvis dette er tilfellet, vil respondentene ikke kunne uttale seg korrekt om dette. Alternativt kan det hende at problemene som er knyttet til prosesser ville vært løst eller forbedret dersom prosesseierskapet hadde vært annerledes - at det er mangel på forståelse og kunnskap som er årsaken. Det er heller ikke usannsynlig at våre respondenter behersker forholdet mellom lederrollen og prosesseierrollen bedre enn andre ledere i bedriften. Kanskje dette skyldes utvalget vårt, som består av noen av de mest prosessengasjerte personene i de ulike bedriftene, og at de sier dette på vegne av seg selv.

Det er en gjeldende konsensus om at resultatansvar og prosessansvar henger tett sammen. Vi har funnet at dette er en av årsaken til at så mange ledere nå sitter med eierskap over prosesser - det er de som til syvende og sist er ansvarlige for de endelige resultatene. Det kan virke som at de har funnet en god ordning, da dette motiverer ekstra til å jobbe for effektive og gode prosesser. Ulempen med at en leder er prosesseier, kan være manglende førstehåndskunnskap om hva som faktisk skjer i prosessen som et resultat av nedprioritering av prosessene.

5.4.4 VIKTIGHETEN AV RIKTIGE MÅL

Fra intervjuene kommer det frem at flere ledere mener de i stor grad makter å sette spesifikke mål for prosessene. Avhengig av selskapets størrelse og andre faktorer, gjøres dette på ulike måter, som igjen vil være med på å påvirke hvor gode disse målene er. Grad av involvering fra ledelsen og nøkkelpersoner vil ha mye å si, i tillegg til hvor mye erfaring de har på området. Dette kommer spesielt frem av *leder E* sine uttalelser, som mener de har for lite erfaring til å mestre dette på en tilfredsstillende måte. Også *leder A* underbygger dette. Han mener det er mange ledere som ikke har god nok kompetanse til å sette mål. Deres løsning på dette problemet er som tidligere nevnt kursing.

Det kan argumenteres for at kunnskap om målsetting ikke må komme fra et prosessperspektiv – at ledere antakelig kan trekke paralleller og hente erfaringer fra tradisjonell linjestruktur hvor målsetting i mange selskaper også er avgjørende. Det er likevel en fundamental forskjell: For å kunne sette gode prosessmål, og kunne bruke disse riktig, er de ansatte nødt til å ha god kjennskap til, og god kunnskap om bedriftens prosesser. Uten dette, vil de ikke klare å bruke prosessmålene på en tilfredsstillende måte. Uten riktige mål, eller ved feil bruk av mål, vil en

kunne risikere at organisasjonen og prosessene måles på feil grunnlag og således også blir ledet feil.

5.4.5 STRATEGISKE OG OVERORDNEDE MÅL - ANGIVELIG EN KLAR

SAMMENHENG

Iden (2013) trekker frem at en utfordring for lederstaben er at overordnede mål ofte ikke samsvarer med prosessmålene. Likevel sier respondentene at dette er noe de mestrer. Fire av fem mener deres strategiske mål gjenspeiles i prosessmålene, og omvendt. Som nevnt i 5.2.2 *Størrelse og kompleksitet - avgjørende for graden av involvering* har de større og komplekse bedriftene, hvor en kunne forvente at konkretisering av mål er en større utfordring, tatt tiltak for å sørge for bedre koordinering mellom prosessene og strategiske mål. I de mindre bedriftene mener ledelsen at prosessmålene samsvarer direkte med overordnede mål.

I de store selskapene kan en naturlig effekt av distansen fra topp til bunn, være at sammenhengen mellom de strategiske og operasjonelle målene ikke er helt ideelle. Til tross for at selskapet har tatt tiltak for å øke lederne involvering, vil flere ledd og flere formalia ofte skape støy i slike prosesser. Dette kan igjen føre til at prosessene eller deler av selskapet utvikler seg i en retning som ikke harmonerer med ledelsens strategiske mål. Det er likevel vanskelig å se for seg andre, konkrete løsninger på hvordan dette kan løses. Lederne har ikke kapasitet til å være direkte involvert i alle prosessene i store selskap.

I de mindre selskapene, hvor lederne sier de er direkte involvert, vil lederne påvirkningskraft være langt større. Det kan likevel tenkes at lederne direkte involvering på operasjonelt nivå kan ta bort noe av det overordnede fokuset en leder er nødt til å ha. Dette kan føre til nedprioritering av andre arbeidsoppgaver, eller at det blir vanskeligere å samkjøre alle bedriftens prosesser. Å finne en balansegang her, vil være avgjørende. Spesielt i *selskap C*, hvor administrerende direktør selv er prosesseier, at det kan oppstå skjevheter på grunn av dette. Som leder for selskapet, og overordnet ansvarlig for alle prosessene, kan det tenkes at det er vanskelig å legge til side sitt personlige forhold til sin egen prosess. Det er viktig at vedkommende klarer å forbli objektiv, og ikke prioritere egen prosess på bekostning av andre prosesser.

Vom Brocke & Rosemann (2015), trekker frem ti prinsipper for god ledelse av prosesser. Et av prinsippene som nevnes i denne litteraturen er *prinsippet for kontinuitet*. Her vektlegges viktigheten av at prosessledelse kan realiseres som en del av organisasjonskulturen. Som nevnt,

påpeker litteraturen at dette er en krevende eksersis, og det kan tenkes at lederne vi har snakket med har et bilde av selskapets prosesser som ikke gjenspeiler realiteten. Med en oversikt som begrenser seg til månedlige oppfølginger, og et ansvar som brer seg over en kompleks og stor organisasjonsstruktur, kan det være vanskelig å ha kontroll på alle prosessene. Som leder vil en prioritet være å sørge for at jobben de ansatte gjør, støtter bedriftens overordnede, strategiske mål. Det vil derfor være nærliggende å tro at man som leder har lettere for å tro at prosessmålene støtter opp under organisasjonsmålene, da man har tro på at de grepene man fatter som leder vil fungere. I tillegg kan det være at man som leder føler seg forpliktet til å gi et uttrykk for at alle i organisasjonen jobber mot samme mål, da dette kan definere egne lederkvaliteter.

Prinsippet for kontinuitet vektlegger også hvilken grad involverte kan se progresjonen etter implementering av prosessledelse (vom Brocke, et al., 2014). Ledelsen har derfor et ansvar for å sørge for at mål er synlige nedover i organisasjonen. Det er viktig at prosessrolleinnhavere ser at deres bidrag er avgjørende for bedriftens resultater. Måling blir dermed et viktig redskap for at prosessytelsen skal være rapporterbar, både på toppen, og lengre ned i organisasjonen. Det er således flere respondenter som involverer de ansatte, på ulike måter, i målsettingen. På denne måten mener lederne at det blir lettere for de ansatte å se sammenhengen til de overordnede strategiske målene. Det er viktig at prosessrolleinnhavere ser at deres bidrag er avgjørende for bedriftens ytelse. Måling blir dermed et viktig redskap for at prosessytelsen skal være rapporterbar, både på toppen, og lengre ned i organisasjonen. Det er således flere respondenter som involverer de ansatte, på ulike måter, i målsettingen.

6 KONKLUSJON

6.1 KONKLUSJON

For å få en dypere innsikt om prosessledelse, har vårt mål med denne oppgaven vært å besvare forskningsspørsmålet: *“Hva mener norske toppledere, i prosessorienterte bedrifter, om prosessledelse?”*. For å svare på dette har vi gjennomført dybdeintervjuer med fem ledere i fem norske bedrifter. Studien har hatt en eksplorerende forskningstilnærming med fokus på fire litterære undertemaer som har vært knyttet til lederrollen. Noen av funnene vi har gjort bekrefter mye av det litteraturen forteller, men vi har også gjort funn som strider med tidligere forskning.

En av årsakene til at lederne i vårt utvalg velger å prioritere prosessledelse, er først og fremst for å få orden på problemer de har observert i bedriften, og vi oppfatter at de er motivert av resultatoppnåelse. Videre opplever vi at prosessfokusets opprinnelse er avhengig av de ansatte og deres motivasjon, tidligere erfaring og holdning til prosessledelse. Lederne i utvalget mener prosessledelse praktiseres grunnet egne behov, og ser ikke nødvendigvis at det også eksisterer eksterne krav. Vi mener lederne ikke ser konsekvensene av dette og det er en fare for at prosessene preges av at de i utgangspunktet er utarbeidet for å rette opp i egne problemer. Likevel gir ikke respondentene uttrykk for at det er noen problemer direkte knyttet til eksterne krav. Dette forsterker enten påstanden om at lederne ikke evner å se at kravene eksisterer, eller at graden av eksterne krav er minimal eller lite avgjørende for styringen av prosessene.

Respondentene gir uttrykk for at prosessledelse er godt forankret i hele ledelsen i de utvalgte bedriftene. Lederne mener selv at for å oppnå vellykket praktisering av prosessledelse, må hele ledelsen støtte opp om dette. De opplever selv at deres egen forståelse for fagområdet bidrar til å lettere motivere de ansatte i arbeidet de gjør. Som en følge av dette sier de også at det er lettere å motivere ansatte. Likevel er det gjort funn som strider mot denne forankringen. Lederne erkjenner at ikke alle i lederstaben synes prosessledelse er like viktig, og dagens tradisjonelle organisasjonsstruktur gjør prosessledelse vanskelig. Man kan dermed konkludere med at manglende forankring hos ledelsen og strukturelle prioriteringer er avgjørende faktor for prosessledelses virkning.

I utvalget opplever vi forskjeller når det kommer til hvordan lederne selv er involvert i prosessledelse. Lederne rettferdiggjør sin involvering på grunn av for eksempel geografi, struktur og kompleksitet. De er likevel klare på at de som ledere har et ansvar for å være involvert, engasjere og sørge for å ha kontroll på prosessene. Videre er det konsensus blant

lederne om at de ansatte må være involverte i prosessene, og at de innforstått med deres omfang, formål og egen rolle. Dette kommer klart frem i ledernes uttalelser og deres begrensede bruk av eksterne konsulenter i implementerings- og oppfølgingsfasen. De inkluderer heller de ansatte gjennom møter og forum, og delegerer ansvar videre. Lederne mener dette skaper økt motivasjon, noe som er essensielt for at prosessledelse skal kunne fungere.

Når det kommer til organisatoriske grep erkjenner lederne at matriseorganisering med prosessene som den dominerende dimensjonen ville vært optimalt. Likevel er kun én bedrift organisert slik. Denne erkjennelsen er myntet på problemer de resterende lederne opplever på grunn av ulike avdelinger, manglende helhetlig perspektiv og sløsing av ressurser. Grunnen til at de ikke makter å strukturere seg etter prosessene er fordi de prioriterer annerledes, eller ikke har nok støtte fra resten av lederstaben.

Vårt utvalg er opptatt av å både utnytte og utvikle de prosessene som eksisterer i deres bedrift. De er selvutnevnt ambidekstre, og mener de behersker dette. Vi har observert at dette er avhengig av hvor langt de har kommet i prosessarbeidet og hvor godt ledelsen i dag styrer prosessene. I de bedriftene hvor prosessene fungerer godt ser vi at de i større grad skifter fra å utnytte prosessene, til å prøve å utvikle disse. Ledelsen påpeker også at det eksisterer usikkerhet tilknyttet utviklingen av prosesser, og at det er lett å holde seg til det sikre og kjente. Det foreligger også markeds- og produktspesifikke årsaker for hvordan ledelsen prioriterer forvaltningen av prosessene. Videre finner vi intet samsvar i utvalget knyttet til hvordan prosesseierne blir valgt, men en klar tendens er at dette er personer som allerede har et lederansvar.

Ledelsen presiserer betydningen av å sette mål for prosessene. Hva slags mål de bruker og hvordan disse settes avhenger av selskapets størrelse og kompleksitet. Videre mener respondentene at flere ledere mangler nødvendig kompetanse på området. Vi observerer også at prosessforståelse er viktig for å sette riktige mål og følge opp disse. Likevel mener lederne at de ser klare sammenhenger mellom strategiske - og operasjonelle mål.

Basert på våre funn kan vi konkludere med at norske toppledere, i prosessorienterte bedrifter, mener at prosessledelse er et styringsverktøy som krever forankring, innsikt og oversikt i alle deler, samt organisatorisk tilpasning for å generere ønsket ytelse og kontinuerlig forbedring av driften. Likevel konkluderer vi med at dette ikke er tilfellet i praksis hos bedriftene i utvalget, og at ledelsen til en viss grad vegrer seg mot å forplikte seg helt til prosessledelse.

6.2 METODISKE BEGRENSNINGER

Det er finnes flere metodiske begrensninger ved denne studien som kan ha påvirket funnene og de slutningene vi har trukket. Disse er inkludert i det følgende.

6.2.1 GENERELLE BEGRENSNINGER

Vi har kun sett på et begrenset antall bedrifter, og i all hovedsak snakket med respondenter som er interessert i, eller har personlig erfaring med prosessledelse. En annen begrensning er at vi kun har snakket med én leder i hver bedrift, og vi vet dermed ikke i hvilken grad dette er representativt for resten av lederne.

6.2.2 LITTERÆRE BEGRENSNINGER

De litterære undertemaene vi har trukket frem og brukt som grunnlag for intervjuene er basert på våre antakelser om hva som er mest aktuelt for vårt beskjedne utvalg. Dette representerer således en litterær begrensning da vi har måttet prioritere forhold vi selv mener er viktige for en leders forståelse for prosessledelse. Det finnes helt sikkert andre områder i litteraturen som kunne vært utforsket, eller som kunne styrket innsikten i studiens formål.

6.2.3 SVAKHETER VED INNSAMLINGSMETODE

Grunnet forholdsvis store geografiske avstander har noen av intervjuene blitt gjennomført over telefon. Dette kan ha påvirket svarene respondentene har gitt oss, på grunn av mulig manglende tillit eller personlig interaksjon. Å ikke sitte ansikt til ansikt med intervjuobjektene kan også ha ført til at vi har gått glipp av kroppsspråk eller andre ikke-verbale signaler. En annen ulempe med telefonintervju var at vi i liten grad hadde mulighet til å kontrollere settingen intervjuet foregår i. Til tross for at vi hadde avtalt intervjutidspunkt god tid i forveien, hadde vi ikke mulighet til å vite om respondentene lar seg intervju under forstyrrende forhold. En annen svakhet kan være at vi lot selskapene selv avgjøre hvem som ble valgt som intervjuobjekt. Valg av respondenter kan dermed ha blitt påvirket av selskapenes subjektive oppfatning av hvem som var egnet for studien.

6.2.4 TIDSPUNKT FOR INTERVJUET

Siden vi kun har hatt ett intervju med hver av respondentene kan det hende at dagsform eller andre faktorer kan ha påvirket svarene vedkommende har gitt. Det kan også være tenkelig at vedkommende rett og slett har glemt eller unnlatt å fortelle oss sentrale aspekter ved vedkommendes mening om prosessledelse, uten å mene det. Ved å gjennomføre flere intervjuer

med hver enkelt respondent, vil dagsform og andre forstyrrende elementer i mindre grad påvirke funnene. Sannsynligheten for at vi får uttømmende svar vil også være større.

Det vil også være nærliggende å anta at spesielle prosjekter eller faser som er pågående i bedriften på intervjutidspunktet, vil være med å styre samtalen. Elementer som den siste tiden har utgjort store deler av respondentens hverdag vil kunne overskygge andre momenter som kanskje er vel så viktige. Alt dette taler for at en leders forståelse for prosessledelse er et dynamisk konsept.

6.2.5 PROBLEMER MED BEGREPSUSIKKERHET

Et annet moment som vil kunne påvirke observasjonene våre, er tematikkens brede omfang. Vi har selv presisert i litteraturdelen hvor stort sprik det er mellom ulike definisjoner av prosessledelse, og hvor mange ulike meninger og tilnærminger selv academia har til emnet. Selv om respondentene i vårt studie sier seg enige i mange aspekter ved prosessledelse, kan det likevel tenkes at de har ulike oppfatninger av hva som ligger i begreper som “ambidekster”, “prosessinnovasjon”, “prosessmåling”, og lignende.

6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKING

Å forske på en leders mening om prosessledelse tar i stor grad for seg hvordan prosessledelse benyttes i praksis. Studien skiller seg på flere måter fra mye av prosesslitteraturen da den går i dybden på den praktiske delen av lederrollen i prosessledelse. Det vil dermed være rom for å bygge videre innen dette forskningsområdet, og det eksisterer mange muligheter. Det anbefales også mer systematisk forskning før man kan trekke overførbare konklusjoner. Dette kan for eksempel være å se på hvilke konsekvenser prosessledelse har for bedriftens resultat.

6.3.1 UTVALG

Vi mener et tilsvarende studie kan gjennomføres på et større utvalg, med både flere respondenter fra samme bedrift og flere bedrifter totalt sett. Videre kan det være interessant å ha andre utvalgskriterier enn det vi opererte med, for å se på ledere som ikke nødvendigvis har kommet like langt i prosessarbeidet. Med et større og mer diversifisert utvalg vil man kunne se om våre funn er basert på tilfeldigheter eller om de kan overføres i større grad. Det er flere variabler tilknyttet et potensielt utvalg, og det er rom for å trekke paralleller og sammenligne forskjellene ved noen av disse. Forskjellige type bedrifter, i forskjellige bransjer og størrelsesorden, eller ledertyper, med forskjellige lederfilosofier og stillinger.

6.3.2 LITTERATURFOKUS

Det ville vært interessant å gå mer i dybden på de valgte undertemaene. Eksempelvis vil en leders direkte involvering være et interessant tema å se nærmere på i fremtidig forskning. Ved å gå i dybden vil man kanskje avdekke nye aspekter ved en leders mening om prosessledelse. Videre kan det være interessant å skifte fokuset mot de delene av litteraturen vi ikke har vektlagt like mye. Et eksempel på dette kan være å se på hvordan personlige egenskaper og preferanser hos lederne spiller inn på deres oppfatning av prosessledelse. Utover dette kan det være interessant å se på hvordan tidligere erfaringer og kompetanse hos ledere påvirker en leders erfaring. Vi har heller ikke rangert betydningen av de forskjellige undertemaene for lederens forståelse for prosessledelse. Med det grunnlaget funnene våre gir, kan det dermed være interessant å se hvilke forhold som gir mer mening for en leder enn for en annen.

6.3.3 ANNEN INNSAMLINGSMETODE

Vi har gjennomført et kvalitativt studie, og vi mener at man i fremtidig forskning kan kombinere dette med kvantitative studier. På denne måten kan man for eksempel bruke spørreundersøkelser for å bekrefte eller avkrefte momenter som har kommet frem i vår studie. Dette vil kunne gi statistiske sammenhenger, og utvalget vil kunne utvides ytterligere enn hva man kunne gjort med et kvalitativt studie. Resultater kan således bli enklere å generalisere.

6.3.4 ENDRINGER OVER TID

I vårt studie gjennomførte vi innsamling av data over et relativt kort tidsrom. Vi skulle gjerne utvidet studiet og tidsrommet, men dette lot seg ikke gjennomføre med den tiden vi hadde til rådighet. Med en utvidet horisont kunne vi sett på hvordan en leders forståelse for emnet utvikler seg i takt med implementeringen og forankringen av prosessledelse. Videre vil man i større grad kunne sammenligne ledere som er tidligere i implementeringsfasen med de som har praktisert prosessledelse i lengre tid.

6.3.5 ANNET PERSPEKTIV

Ved å endre parameterne i studien vil man også kunne avdekke nye interessante sider ved lederens rolle i prosessledelse. Et eksempel på videre forskning kan være å se hvordan nøkkelroller i bedrifters prosesser, oppfatter lederes forståelse for prosessledelse. Dette kan gjennomføres med dybdeintervjuer tilsvarende de vi har brukt, hvor respondentene er prosesseiere, rolleinnhavere og lignende.

6.4 IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS

For å overleve i krevende markeder med større konkurranser og større krav til effektivitet og produktivitet, har mange selskaper sett betydningen av styringen av egne prosesser. Denne studien forsterker ledelsesrollens betydningen i arbeidet med prosesser, og erfaringene fra studiet tyder på at denne rollen er omfattende og krevende. Det som er mest fremtredende av implikasjonene for praksis er hvordan lederne i større grad bør forplikte seg til prosessledelse. For å utnytte det fulle potensiale ved prosessledelse er det en del organisatoriske prioriteringer som bør gjøres. Dette vil gå utover enkelte aspekter ved organisasjonsstrukturen, og som respondentene påpeker, "*vil man bli bedre i noe, blir man dårligere i noe annet*". Det er ikke gitt at tilnærmingen til prosessledelse som fremgår av denne studien er like egnet i alle typer bedrifter. Vi erfarer at det er forskjeller i blant annet marked, produkt og tjenester, og i størrelse og organisasjonsstruktur. Det vil derfor være viktig å være klar over at de forskjellige momentene vi trekker fra lederes meninger om prosessledelse, vil variere i praksis. I det følgende nevnes en rekke mer konkrete og spesifikke implikasjoner som vi mener er viktige.

For ledere betyr studien at vellykket prosessledelse forutsetter inngående kompetanse om temaet. Dette inkluderer blant annet evnen til å gjøre riktige organisatoriske grep, formidle og engasjere medarbeidere, og sørge for at prosessene fungerer internt i bedriften samtidig som de er tilpasset markedet. Studien betyr i praksis mer forpliktelse for lederne, da de i større grad bør involvere seg i prosessarbeidet, tørre å gjennomføre strukturelle grep, og gi slipp på mer tradisjonell ledelsespraksis. Deres arbeidsoppgaver blir å sørge for tilretteleggelse for prosessledelse, og deres interaksjon med ansatte og nærhet til kjernevirksomheten vil øke som en følge av dette. Lederne vil også få bedre innsikt i hva kundene faktisk etterspør, slik at de kan utvikle bedre produkter og tjenester som i større grad tilfredsstiller kundenes behov.

For ansatte betyr studien at de i større grad vil kunne se meningen med arbeidsoppgavene sine. Å bli involvert tidlig i prosessarbeidet er viktig, og man kan forvente økt informasjonsflyt fra ledelsen. Studien anbefaler en bedre sammenheng mellom eget arbeid, og strategiske overordnede mål. Lederrollen vil også kunne bli mer fremtredende i de ansattes arbeid, og de vil i så måte oppleve tettere oppfølging og økte krav til ytelse.

For kunder vil det være nærliggende å tro at en klarere lederrolle vil gi bedre produkter og service, som nå er mer rettet mot deres behov. I B2B markeder vil man oppleve raskere leveranser, tettere samarbeid, og bedre kommunikasjon mellom lederne.

Alt dette akkumuleres i det bedriften som helhet kan forvente av å ha en leder som er mer bevisst på sin rolle innen prosessledelse. Med et mål om å kontinuerlig forbedre driften, vil bedriften være mer tilpasningsdyktig i markedet, og kunne profitere på effektiviseringen av egne prosesser.

Basert på de siste årenes utvikling og funnene fra studien kan en forvente at stadig flere bedrifter vil benytte prosessledelse for å imøtekomme teknologisk utvikling og økte krav fra marked og kunder. Her er det opp til lederne å gjøre riktige strategiske valg, og prioritere tiltak som møter disse utfordringene på best mulig måte. Studien er i så måte med på belyse hvordan en leder bør opptre for at prosessledelse skal bidra til best mulig drift.

BIBLIOGRAFI

- ABPM, (2009). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. 2 red. Association of Business Process Management Professionals .
- Addy, R., (2007). *Effective IT Service Management: To ITIL and Beyond!*. Heidelberg: Springer.
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Buh, B., Kovačič, A. & Štemberger, M. I., (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Mai, 28(1), s. 243-258.
- Cartlidge, A. et al., (2007). *An Introductory Overview of ITIL V3*. The UK Chapter of itSMF.
- Coopey, J., Keegan, O. & Emler, N., (1998). Managers' innovations and the structuration of organizations. I Salaman, G. & Storey, J., 2002. *Managers' Theories About the Process of Innovation*. *Journal of Management Studies*, Mars, 29(2), s. 147-165.
- Dahlum, S., (2015). *Store Norske Leksikon* [online]. URL: <https://snl.no/validitet> (lest 17.09.2015)
- Davenport, T. H., (2008). Foreword. I V. Grover, & L. Markus (Red.), *Business Process Transformation. Advances in Management Information Systems. Vol 9* (s. xi-xiv). New York: M.E Sharpe.
- Davenport, T., (2015). Process Management for Knowledge Work. I: J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 1*. Heidelberg: Springer, s. 17-35.
- Davenport, T. H. & Beers, M. C., (1995). Managing Information about Processes. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), s. 57-80.
- Davenport, T. H. & Short, J. E., (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign.. *Sloan Management Review*, Juni, 31(4).
- de Bruin, T. & Doebeli, G., (2008). Transitioning From Functional Silos to Process Centric - Learning from Australian Organizations. *BPTrends*.

- Doebeli, G., Fisher, R., Gapp, R. & Sanzogni, L., (2011). Usin BPM governance to align systems and practice. *Business Porcess Management Journal*, 17(2), s. 184-202.
- Fairclough, N. & Jensen, E. H., (2008). *Kritisk diskursanalyse: en tekstsamling*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hall, S., (1997). The work of representation. I: Hall, S. (Ed.), *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. London: Sage, s. 13-74
- Hammer, M., (2004). Deep Change. *Harvard Business Review*, April.
- Hammer, M., (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, April, 85(4), s. 111-123.
- Hammer, M. (2015). What is Business Process Management? I: J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 1*. Heidelberg: Springer, s. 3-16.
- Hammer, M. & Champy, J., (2003). *Reengiengineering the Corporation: A manifesto for a business revolution*. New York: Harper Collins.
- Hammer, M. & Stanton, S., (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Reveiw*, 77(6), s. 108-118.
- Harmon, P., (2003). *Business Process Change. A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Harmon, P., (2015). The Scope and Evolution of Business Process Management. I: J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 1*. Heidelberg: Springer, s. 37-80.
- Harmon, P. & Wolf, C., (2014). *The State of Business Process Management 2014*, BPTrends.
- Haukedal, W., (2009). *Arbeids- og lederpsykologi*. 4 red. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Houy, C., Fettke, P. & Loos, P., (2010). Empirical research in business process management - analysis of an emerging field of research. *Business Process Management Journal*, 16(4), s. 619-661.
- Hung, R., (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management*, 17(1), s. 2-40.

- Iden, J., (2011). Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse?. *MAGMA*, Issue 1, s. 49-57.
- Iden, J., (2013). *Prosessledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Iden, J., (2015). Omorganiserer til ingen nytte. *NHH Bulletin*, utgave 2, s. 5-11.
- ISO, (2000). Quality management systems. I J. Iden, *Prosessledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- ISO. (2015). About ISO [online]. URL: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> (lest 02.10.2015).
- Jacobsen, I., (1994). *The Object Advantage*. New York: Addison Wesley.
- Jeston, J. & Nelis, J., (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. 2 red. Oxford: Taylor & Francis.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L., (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 red. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L., (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 red. Oslo: Abstrakt forlag.
- Küng, P. & Hagen, C., (2007). The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. *BPM Journal*, 13(4), s. 477-487.
- Knudsen, T., (2008). *Organizational Routines in Evolutionary Theory*. I M.C. Becker (ed.) *Handbook of Organizational Routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Kvale, S., (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Markus, M.L. & Jacobsen, D.D. (2010). Business Process Governance. I J.V.R. Brocke, M. (ed.), *Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture* (Vol 2). Heildeberg: Springer, s. 201-222.
- Martinsen, Ø. L., (2009). *Perspektiver på ledelse*. 3 red. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nesheim, T., (2010). *Prosesseiere i matriseorganisasjoner*. 2 red. Oslo: Universitetsforlaget.

Neumann, I., (2001). *Mening, Materialitet, Makt: En innføring i diskursanalyse*. 1 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Pall, G. A., (1987). *Quality Process Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Palmberg, K., (2009). Exploring process management: are there any widespread models and definitions?. *The TQM Journal*, 21(2), s. 203-215.

Porter, M., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon & Schuster.

Porter, M. E., (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, November-Desember, 74(4), s. 61-78.

Potter, J. (1997). Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. I Silverman, D. (Ed.) *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage, s. 144-161.

Robson, C., (2002). *Real World Research*. 2 red. Oxford: Blackwell.

Rosemann, M., (2014). Proposals for future BPM research directions. I Ouyang, C. & Jung, J. (Eds.) *Proceedings of the 2nd Asia Pacific Business Process Management Conference [Lecture Notes in Business Information Processing]*. Brisbane: Springer, s. 1-15.

Rosemann M., de Bruin, T., (2005). Towards a business process management maturity model. I: J. vom Brocke & M. Rosemann (Ed), *Handbook on Business Process Management 1*. Heidelberg: Springer.

Rosemann, M. & vom Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. I: J. vom Brocke & M. Rosemann (Ed), *Handbook on Business Process Management 1*. Heidelberg: Springer, s. 107-122.

Salaman, G. & Storey, J., (2002). Managers' Theories About the Process of Innovation. *Journal of Management Studies*, Mars, 29(2), s. 147-165.

Sandvik, A., (2010). *Ledelse og motivasjon*. [online]. URL: <https://www.nsf.no/Content/350564/Alexander%20Madsen%20Sandvik.pdf>

Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A., (2012). *Research Methods for Business students*. 6 red. Prentice Hall.

Schmiedel, T., vom Brocke, J. & Recker, J., (2013). Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi Study. *Business Process Management Journal*, 19(2), s. 292-317.

Spurkeland, J., (2013). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Taylor, F. W., (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York & London: Harper & Brothers Publishers.

Tjora, A., (2012). *Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis*. 2 red. Oslo: Gyldendal akademisk.

Trkman, P., (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, April, 30(2), s. 125-134.

vom Brocke, J. & Rosemann, M., (2015). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems (International Handbooks on information Systems)*. Heidelberg: Springer.

vom Brocke, J. et al., (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), s. 530-548.

Weber, M., (1968). Economy and Society. I Salaman, G. & Storey, J., 2002. *Managers' Theories About the Process of Innovation*. *Journal of Management Studies*, Mars, 29(2), s. 147-165.

Zairi, M., (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), s. 64-80.

Intervjuguide

Type undersøkelse: kvalitativ

Undersøkelsesmetode: Semistrukturert dybdeintervjuer

Antall intervjuobjekter: seks ledere fra seks bedrifter

Anslått lengde på intervju: 30-40 minutter

Fase 1 - introduksjon

1. Etablering av tone
2. Presentasjon av oss og formålet med intervjuet, masteroppgavens tema
3. Intervjuets gang: tid, båndopptaker, anonymitet og taushetsplikt.
4. Informere om at intervjuobjekt gjerne kan avbryte dersom noe er uklart, og at vedkommende kan velge å ikke svare på spørsmål

Fase 2 - kort om informanten

1. Stilling i selskapet
2. Fartstid
3. Indirekte eller direkte involvert i prosesser?

Fase 3 - undertemaer

Dette er temaer vi ønsker å komme innom, og spørsmålene er utformet som retningsledende for samtalen. Vi vil supplere med oppfølgingsspørsmål der dette anses som nødvendig.

Motivasjon

1. Hva er bakgrunnen for deres prosessfokus?
2. Hvilke resultater har dere oppnådd som en følge av dette?

Involvering

1. I hvilken grad mener du prosessstakegangen er forankret i toppledelsen?
2. Hva mener du om din egen involvering i prosessen, og er dette i overensstemmelse med din stillingsbeskrivelse?

Organisering

1. Hvordan er bedriften din organisert i dag? Hvordan mener du dette fungerer i forhold til prosessene deres?
2. Hvilket syn har du på omfanget til prosessene deres?

Styring

1. Hvordan forvalter dere prosessene deres?
2. I hvilken grad og på hvilken måte arbeides det med prosessforbedring kontra prosessinnovasjon?
3. Hvem utnevnes som prosesseiere og hvorfor?
4. Hvordan måler dere prosessene?
5. I hvilken grad og hvordan brukes målene av ledelsen?